# Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические основы корпоративного управления в коммерческих банках

1.1 Сущность корпоративного управления, его роль и значение в рыночных условиях

1.2 Особенности и модели корпоративного управления в коммерческих банках

1.3 Принципы корпоративного управления

Глава 2. Анализ уровня развития корпоративного управления в банках Казахстана

2.1 Обзор правовой, регулирующей и информационной инфраструктуры корпоративного управления в Республике Казахстан (страновой анализ)

2.2 Анализ внутренней структуры и методов корпоративного управления банков Казахстана

Глава 3. Проблемы и пути совершенствования корпоративного управления в коммерческих банках

Заключение

Список литературы

# Введение

В рамках вступления Казахстана в ВТО и число 50 наиболее конкурентоспособных стран мира внедрение практики корпоративного управления становится объективной необходимостью для казахстанских компаний.

Во многих странах низкий уровень практики корпоративного управления оказывает негативное воздействие на эффективность инвестиций, а также способствует возникновению более крупных проблем системного характера на национальном и региональном уровне. Необходимость внедрения норм корпоративного управления и обеспечения большей прозрачности находит все более широкое признание на развивающихся рынках.

Корпоративное управление в первую очередь направлено на такую часть менеджмента любой организации, как взаимодействие между собственниками и руководящим звеном. Эффективная система корпоративного управления позволяет достигнуть увеличения стоимости компании, снижения стоимости привлечения капитала, снижения финансовых, операционных и бизнес-рисков, повышения устойчивости компании к изменениям внешних условий.

Проблема корпоративного управления в банковской сфере исключительно актуальна – ведь, в конечном счете, от его эффективности зависит будущее отечественной банковской системы. Дополнительный импульс к тому, чтобы задуматься над вопросами качества корпоративного управления в казахстанских банках и небанковских кредитных организациях, дали события, произошедшие в банковском секторе Казахстана летом 2007 года и охарактеризованные аналитиками как кризис доверия банков друг к другу, проявившийся, прежде всего, на рынке межбанковских кредитов.

Этим определяется актуальность темы диссертационного исследования.

Цель диссертации – исследовать теоретические основы корпоративного управления в банках и проанализировать уровень развития и эффективность корпоративного управления в коммерческих банках Казахстана.

В корпоративном управлении есть две стороны - внутренняя и внешняя.

Анализ корпоративного управления предусматривает проведение анализа по двум следующим направлениям:

1) Корпоративное управление в стране: анализ правовой, регулирующей и информационной инфраструктуры. Объектом изучения является степень возможного воздействия внешних факторов макроэкономического уровня на качество корпоративного управления в банковской сфере.

2) Корпоративное управление в компании. Главным объектом изучения является внутренняя структура и методы корпоративного управления. Основное внимание уделяется тому, что делается той или иной компанией и как это соотносится с лучшими образцами мировой практики.

В соответствии с вышеизложенным, аналитическая часть исследования будет разложена на два самостоятельных раздела.

Таким образом, сформулированная выше цель исследования достигается посредством решения ряда поставленных задач:

* изучить теоретические основы корпоративного управления в коммерческих банках;
* выполнить страновой анализ, т.е. анализ нормативно-правовой и регулирующей инфраструктуры корпоративного управления в Казахстане;
* проанализировать внутреннюю структуру и методы корпоративного управления на примере коммерческих банков Казахстана;
* рассмотреть проблемы и пути совершенствования корпоративного управления в коммерческих банках.

Объектом исследования является банковская сфера Казахстана в целом, и в частности, ряд казахстанских коммерческих банков: БТА-банк, Казкоммерцбанк, Альянс-банк, Халык-банк, АТФ-банк.

Предметом исследования явились процессы организации и методы системы корпоративного управления.

Практическая значимость работы: В периодической печати стран СНГ было множество публикаций на тему: "Корпоративное управление в банках", но данные печатные материалы характеризуются, в основном, расплывчатостью и неоднозначностью подходов к проблеме исследования. Публикации содержат терминологию, историю нормативно-законодательного регулирования вопросов корпоративного управления в международной практике и постановку ряда проблем корпоративного управления в банках постсоветсткого пространства.

Мною в рамках данной диссертации будет проведен анализ компонентов системы корпоративного управления в конкретных банках и даны рекомендации по его совершенствованию, а также рассмотрена внешняя сторона проблемы – проведен так называемый страновой анализ.

Теоретическая и методологическая основа, эмпирическая база исследования. В качестве теоретической и методологической основы исследования использовался широкий круг работ в области корпоративного управления в компаниях, а также положения нормативных и законодательных актов, определяющих круг требований к организации систем корпоративного управления в коммерческих банках.

# Глава 1. Теоретические основы корпоративного управления в коммерческих банках

## 1.1 Сущность корпоративного управления, его роль и значение в рыночных условиях

Для отражения сущности термина "корпоративное управление" необходимо провести обзор литературных источников.

Единого универсального определения, применимого для всевозможных ситуаций, стран и правовых систем, не существует. По словам профессора из Оксфорда Колина Мейера, корпоративное управление - это область, где немногие установленные факты утонули во множестве мнений.

Россиянин Энтов Р.М., который является профессором Высшей школы экономики, известным специалистом в области денежной теории, корпоративных финансов, корпоративного управления определяет данный термин так: "Термин "корпоративное управление" характеризует совокупность экономических и административных механизмов, с помощью которых реализуются права акционерной собственности и формируется структура корпоративного контроля". То есть речь идет о влиянии акционеров на управление ресурсами банка или компании. Этот термин все-таки применим в основном и, в первую очередь, для акционерных структур. То есть для структур, где имеется разделение собственности и функции контроля.

Второе определение принадлежит сэру Адриану Кэдбери, автору первого в мире Кодекса корпоративного управления. Он был опубликован в 1992 г. Произошло это после череды довольно неприятных событий на финансовых рынках - краха империи Роберта Максвелла, краха банка "Би-си-си-ай" и краха крупной сети розничных супер-маркетов. Тогда финансовое сообщество вдруг задумалось: а почему это стало возможным и почему инвесторы ничего не знали заранее о негативных процессах, происходящих в этих структурах? Иначе они успели бы как-то повлиять на ситуацию в этих компаниях и банках, либо, по крайней мере, продать свои акции и выйти из игры без потерь.

Ответом на это послужила инициатива снизу. Компания "Кэдбери" и "Швепс" разработала и приняла кодекс, регламентирующий основные принципы отношения компании с инвесторами. В 98-м году этот кодекс под названием "Комбинированный кодекс" был принят Лондонской биржей.

Итак, сэр Адриан Кэдбери сказал: "Роль корпоративного управления - в том, чтобы одновременно поощрять эффективное использование ресурсов и равным образом требовать ответственности за управление этими ресурсами". То есть речь идет о том, что инициатива менеджмента, конечно, должна быть, ее нужно поощрять, ее нужно стимулировать. Но, с другой стороны, эту инициативу необходимо ограничивать, и делать это должны акционеры.

Международная практика предлагает множество вариантов, так, например, Международная Финансовая Корпорация (IFC) определяет корпоративное управление как структуры и процессы руководства компаниями и контроля за ними.

В соответствии с определением, предложенным Организацией экономического сотрудничества и развития, под корпоративным управлением понимается система взаимоотношений между руководством компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами - сотрудниками, клиентами, поставщиками, общественностью, органами надзора, правительством*.*

В понимании западного законодательства корпоративное управление означает систему взаимоотношений между собственниками (акционерами) предприятия и теми, кто им управляет, т. е. менеджерами. Корпоративное правление включает систему выборных и назначенных органов, осуществляющих управление деятельностью корпорации, отражающих баланс интересов собственников и ориентированных на обеспечение максимально возможной прибыли от всех видов деятельности в рамках норм действующего законодательства.

Российский автор Мазур И. определяет главную функцию корпоративного управления как обеспечение работы компании в интересах акционеров/инвесторов, предоставивших компании финансовые ресурсы, а также, в той или иной мере, других заинтересованных групп (если такие представлены в системе корпоративного управления данной компании).

Таким образом, ученые и специалисты по-разному подходят к определению самого понятия корпоративного управления, раскрытию его содержания, роли и значения в рыночных условиях. Одни исследователи при рассмотрении содержания корпоративного управления чаще всего делают акцент на отдельных наиболее характерных чертах, присущих той или иной модели корпоративного управления. Другие – связывают понятие корпоративного управления с применением его только в акционерных структурах, где четко просматривается разделение интересов собственников и функций менеджмента.

В большинстве определений корпоративного управления имеется ряд общих элементов, характеристик и подходов, а именно:

* корпоративное управление – это система взаимоотношений, характеризуемая определенными структурами и процессами;
* участники корпоративных взаимоотношений имеют различные (иногда противоположные) интересы;
* все стороны системы корпоративного управления должны иметь возможность участвовать в управлении компанией и осуществлять контроль за ее деятельностью;
* система корпоративных отношений должна быть направлена на справедливое распределение прав и обязанностей всех субъектов, имеющих отношение к ней, с тем, чтобы повысить эффективность деятельности и стоимость компании в долгосрочной перспективе.

Корпоративное управление в приведенном выше контексте подразумевает определенный круг участников корпоративных отношений. Ими являются:

- менеджеры компании;

- владельцы (акционеры/инвесторы);

- иные заинтересованные группы (масштаб представительства этих групп, их состав зависят от особенностей экономической и социальной системы, системы корпоративного управления той или страны). Эти группы могут включать кредиторов компании, наемный персонал, местные органы самоуправления и пр.

Исходя из места, роли и значения корпоративного управления в общественной жизни людей и государства, корпоративное управление в широком смысле представляет собой систему, эффективный инструмент формирования и регулирования экономических и социальных отношений в процессе производства и распределения общественных благ, поэтому в его укреплении и развитии одновременно заинтересованы многие субъекты этих отношений: собственники, менеджеры, персонал, поставщики оборудования, сырья и материалов, покупатели продукции, инвесторы и кредиторы, банки, страховые компании, государство, региональные и местные органы управления.

С позиции источников средств для ведения бизнеса в системе корпоративного управления необходимо, прежде всего, выделить следующие заинтересованные стороны, обладающие разными возможностями воздействия на управление коммерческим банком, а также преследующие разные цели: мажоритарные акционеры; миноритарные акционеры; крупные кредиторы; мелкие кредиторы; регулирующие органы.

Наибольшими возможностями по степени воздействия на управление в организации и достижение преследуемых целей обладают мажоритарные акционеры. Концентрация собственности в руках крупных акционеров создает условия и предпосылки по предотвращению нарушения интересов мажоритарных акционеров со стороны менеджеров. Это определяется тем, что крупные акционеры имеют доступ к получению информации и больше возможностей по мониторингу деятельности менеджеров. Мажоритарные акционеры могут делегировать в советы директоров своих представителей и проводить политику по контролю за деятельностью менеджеров. Наконец, крупные акционеры имеют возможность через своих представителей в совете директоров осуществлять влияние на прием на работу и увольнение менеджеров, определение условий их оплаты и установление размеров вознаграждений, что создает предпосылки для лоббирования интересов мажоритарных акционеров нередко и в ущерб интересам миноритариев.

В странах с несовершенной законодательной базой инвесторам выгодно становиться крупными акционерами, поскольку крупный пакет акций служит инструментом управления и защиты их капитала от экспроприации. Концентрация собственности у крупных акционеров в то же время порой не только ведет к ущемлению интересов миноритарных акционеров, но и может приводить к нарушению принципов корпоративного управления, когда крупные акционеры могут использовать аффилированные с ними компании для вывода средств из компании.

Что касается миноритарных акционеров, то они, как правило, имеют ограниченные возможности воздействия на уровень корпоративного управления. Существует множество факторов, из-за которых они оказываются вне сферы эффективного управления банком или предприятием, и, прежде всего, из-за значительной асимметрии информации между менеджерами и акционерами с небольшим пакетом акций. Вследствие этого миноритарии чаще всего не имеют возможности контролировать деятельность менеджеров. Более того, большие издержки мониторинга деятельности менеджеров миноритариями вызывают так называемую проблему "free-rider": каждый из них полагается на другого, что позволяет менеджерам уклоняться от контроля со стороны миноритариев. Наконец, в большинстве стран законодательство неадекватно защищает права миноритариев и приоритет отдает правам мажоритарных акционеров.

Как и крупные акционеры, крупные кредиторы могут получать больше информации о компании, оказывать большее воздействие на менеджмент. Крупные кредиторы получают больше прав в случае банкротства компании или неисполнения ею своих обязательств. Крупные кредиторы также могут пересмотреть условия кредитования, что в отдельных случаях может помочь избежать банкротства компании. Тем не менее, и здесь существует ряд проблем. Во-первых, эффективность воздействия кредиторов на управление зависит (хотя и не в такой степени, как для мелких кредиторов) от законодательной базы страны и института банкротства. Если законодательством четко не определены признаки банкротства или невыполнения тех или иных обязательств, крупные кредиторы теряют возможность воздействия на корпоративное управление через данный механизм. Во-вторых, крупные кредиторы, как и крупные акционеры, могут быть заинтересованы в выводе активов компании в собственных интересах.

Следующей группой лиц, вкладывающих средства в бизнес, являются мелкие кредиторы, которые обладают еще меньшими, чем миноритарии, возможностями по контролю управления в организации. Данная группа участников системы корпоративных отношений предоставляет организации заемный капитал на условиях платности и возвратности. В случае невыполнения обязательств перед данными контрагентами компанией мелкие кредиторы, как правило, пытаются вернуть вложенные средства за счет имеющегося обеспечения по долгам. Если данная процедура не удается, запускается процедура банкротства, в результате чего компания реорганизуется и назначается новый менеджмент. Таким образом, возможности влияния на деятельность менеджеров компании со стороны мелких кредиторов зависят от эффективности законодательных институтов и института банкротства.

Вместе с тем для таких кредиторов по воздействию на должника в системе корпоративного управления существует целый ряд барьеров. Прежде всего, это проблема, при которой каждый из них надеется на другого ("free-rider"). Во многих странах законодательство дает право компаниям распоряжаться имуществом до тех пор, пока не будет принято решение суда по данному вопросу, что ослабляет возможности воздействия на управление компанией даже кредиторов, имеющих обеспечение по их долгам.

Что касается регулирующих органов, то они обладают широким набором инструментов для воздействия на систему корпоративного управления в коммерческих банках и других секторах экономики. У регулирующих органов нередко имеются значительные возможности для покупки блокирующего пакета акций или существенной доли капитала компании, а также ресурсы по предоставлению инвестиционных и иных кредитов под низкие проценты. Регулирующие органы с помощью законодательных актов могут способствовать созданию определенной среды, направленной на развитие корпоративного управления в целом, при этом вмешательство в управление компанией должно быть в ограниченной мере, так как чрезмерный государственный контроль может оказывать негативное влияние в связи со снижением конкурентной среды и нарушением рыночных условий.

Рыночная конкуренция является эффективным рычагом воздействия на менеджмент, так как она побуждает компании минимизировать издержки, совершенствовать механизм корпоративного управления с целью поиска дешевых источников внешнего финансирования. Тем не менее, многие, в том числе западные, специалисты в своих исследованиях приходят к мнению, что, несмотря на то, что рыночная конкуренция, возможно, и является одним из главных факторов экономической эффективности в мире, она вряд ли может самостоятельно решить проблемы корпоративного управления.

Как известно, существует и иная форма проявления конкуренции - это вероятность поглощения другой компанией, и этот фактор экономической жизни в не меньшей степени способствует надлежащему развитию корпоративного управления. Компания с плохим управлением может получить предложение о продаже своего бизнеса, и акционеры, недовольные существующим состоянием управления, могут принять решение по продаже компании. В таком случае новый собственник компании, в свою очередь, скорее всего, примет меры по замене менеджмента (что на практике происходит довольно часто). Таким образом, рынок слияний и поглощений стимулирует менеджеров действовать в интересах акционеров, чтобы избежать увольнения в случае смены собственников. Тем не менее, как показывают исследования, активное сопротивление менеджеров и наличие неликвидного фондового рынка нередко препятствуют действию рынка слияний и поглощений, исключением, пожалуй, здесь являются США и Великобритания, где фондовый рынок более развитый и устойчивый.

Указанные выше заинтересованные стороны являются основными экономическими субъектами корпоративного управления в любом виде бизнеса. Тем не менее, корпоративное управление имеет свои особенности в зависимости от рода деятельности организации.

## 1.2 Особенности и модели корпоративного управления в коммерческих банках

Распространение корпоративного менеджмента, в том числе и в сфере банковского дела, обусловлено тем, что мировое экономическое развитие к началу XXI века стало отличаться активным развитием корпоративной интеграции хозяйствующих субъектов. Причины такого явления усматриваются, прежде всего, в стремлении фирм снизить издержки производства, распределения и сбыта продукции, добиться увеличения получаемой прибыли, повысить степень отдачи от инвестиций и усилить свои конкурентные преимущества на национальных и мировых рынках.

Корпоративный сектор экономики, особенно когда он переходит в свою наивысшую форму развития с использованием сетевых структур, создает условия для оптимального управления им как на микро-, так и на макроуровне. Особенно значим факт объединения корпораций с банковскими, финансовыми и коммерческими структурами, при котором каждая хозяйственная единица имеет возможность заниматься только той деятельностью, которая приносит ей максимальную прибыль. Корпорация обеспечивает дополнительную прибыль от мобилизации крупных капиталов и специализации всех его участников, облегчает доступ к финансовым ресурсам и операциям с ценными бумагами, усиливает контроль над использованием ресурсов, создает возможность получения постоянной и объективной информации об экономической конъюнктуре, повышает эффективность координации действий, соединения средств и получения реальной помощи при попадании в трудные экономические условия

В соответствии с указанными процессами получили соответствующее развитие формы корпоративного менеджмента в хозяйствующих субъектах и банковских структурах. А сама кредитная деятельность стала преимущественно осуществляться в акционерных банках. Поэтому, вопросы корпоративной организации банковского бизнеса и корпоративного менеджмента стали объектом пристального внимания банковского сообщества, что выразилось в весьма представительных форумах и конгрессах.

В немногочисленных публикациях российских и казахстанских специалистов, современное корпоративное управление в банках обобщенно представлено в качестве системы взаимодействующих друг с другом ключевых игроков, перечисленных ниже:

* регуляторные и надзорные агентства - устанавливают регуляторные пределы, включая ограничения на концентрацию риска и другие параметры управления риском в банковском секторе, отслеживают его финансовую жизнеспособность и эффективность, проверяют соответствие регуляторным положениям;
* акционеры - обладают правом назначения ответственных за процесс корпоративного руководства;
* Совет банка - устанавливает политику управления рисками и другие типы банковской политики, определяет стратегические направления в деятельности банка, назначает управляющий состав, устанавливает операционную политику и несет ответственность за обеспечение благополучия банка;
* управленческий состав - организует систему и механизмы для реализации в операционной работе политики, разработанной Советом банка, для чего он должен быть соответствующим профессиональным требованиям, что также предполагает соблюдение этических норм, наличие необходимого опыта и компетентности для управления банком;
* внутренний аудит и аудиторский комитет - предоставляет независимую оценку соответствия банка внутренним системам контроля, проверяет осуществление практики бухгалтерского учета;
* внешний аудит - оценивает политику управления рисками (при этом важно, чтобы банковские инспекторы не повторяли работу, проделанную внешними аудиторами, для чего между ними должны быть установлены определенные связи, а деятельность аудиторов должна быть ориентирована на риск, а не на традиционную аудиторскую проверку балансовых статей и отчета о прибылях и убытках);
* инвесторы/вкладчики - понимают ответственность и настаивают на надлежащем раскрытии информации, при этом несут ответственность за собственные решения;
* рейтинговые агентства и средства массовой информации - информируют общественность и подчеркивают риск;
* аналитики - обрабатывают информацию, основанную на риске, и предоставляют советы клиентам.

Под корпоративным управлением понимается общее руководство деятельностью банка, осуществляемое его акционерами, Советом директоров и включающее комплекс их отношений с исполнительным органом банка и иными заинтересованными лицами (работниками, клиентами, партнерами, контрагентами, органами банковского регулирования и надзора, органами государственной власти и управления) в части:

- определения стратегических целей деятельности банка и эффективной системы управления;

- создания стимулов трудовой деятельности, обеспечивающих выполнение органами управления банка и его работниками всех действий, необходимых для достижения стратегических целей деятельности банка;

- достижения баланса интересов единственного акционера, членов Совета директоров и исполнительных органов банка и иных заинтересованных лиц;

- обеспечения соблюдения законодательства Республики Казахстан, Устава банка, Кодекса деловой этики и иных внутренних документов Банка.

Таким образом, корпоративное управление представляет собой особую систему управления и контроля деятельности банков. Его структура задает распределение прав и обязанностей между всеми участниками компании: управляющими, акционерами, а также всеми другими лицами, чьи финансовые интересы затрагиваются этой деятельностью. Корпоративное управление формирует организационную структуру, в рамках которой определяются главные задачи, устанавливаются пути их решения и осуществляется мониторинг.

Роль корпоративного управления в банках особенно возросла в связи с появлением новых, так называемых забалансовых, финансовых инструментов, подвергающих банки новым рискам более высокой степени. Корреляция между различными видами рисков как внутри одного банка, так и в рамках банковской системы в целом, увеличилась и стала очень сложной. Для управления рисками подобного уровня и в целях поддержания своей конкурентоспособности каждый банк стремится найти собственный, максимально эффективный метод корпоративного управления.

Деятельностью банка, организованного по типу акционерного общества, управляют непосредственно акционеры, Совет банка и правление. Наибольшая доля ответственности приходится на Cовет, как орган, представляющий и защищающий интересы акционеров. Будучи их доверенными лицами, члены совета обязаны защищать активы банка, ставя тем самым интересы банка, акционеров и вкладчиков выше собственных.

Деятельность банка должна быть направлена на увеличение корпоративной прибыли и наращивание капитала акционеров, что является результатом повышения цены одной акции. Акционеры нанимают компетентных руководителей, профессионалов, в обязанность которым вменяется наиболее эффективное управление вложенными средствами. Вот здесь как раз и возникает проблема, известная под названием "конфликт интересов", заключающаяся в том, что интересы акционеров и интересы менеджеров могут не только не совпадать, но и противоречить друг другу. Например, акционеры банка всегда заинтересованы в получении дивидендов, стабильно выплачиваемых в определенные сроки. С точки зрения руководителей, средства, направляемые на выплату дивидендов, могли бы быть инвестированы на другие цели с тем, чтобы получить большую прибыль. Конфликты такого рода особенно часто возникают при отборе проектов: акционеры предпочитают инвестировать в менее рискованные, но зато и менее прибыльные, а управляющие предпочитают хотя и более рискованные, но дающие большие финансовые результаты.

С целью минимизации конфликтных ситуаций и создается Совет банка, который должен защищать интересы вкладчиков и акционеров. На деле успех подобной защиты определяется тем, насколько коррелируют интересы руководящих работников с общими интересами банка.

На мой взгляд, конфликт интересов является одной из характерных черт корпоративного управления, однако его особенности и разнообразие более целесообразно рассматривать через призму зарубежного опыта применительно к условиям национальной казахстанской экономики.

В первую же очередь, сам зарубежный опыт банковского корпоративного менеджмента так же существенно раскрывает его содержание. Это предопределяется тем, как уже ранее отмечалось, что корпоративные структуры оказались наиболее адаптируемые к изменениям хозяйственной жизни. Поэтому перманентно меняющаяся хозяйственная практика и соответственно преобразующийся корпоративный менеджмент становятся содержательными процессами.

Развитие корпоративного менеджмента за рубежом отличается большим разнообразием, в силу чего достаточно существенно различаются и обобщения этого опыта в научной литературе.

Многочисленные различия, которые существуют между разными системами корпоративного управления, часто обобщают понятиями системных, т.е., ориентированных на инсайдеров и аутсайдеров. В первом случае, поскольку акции компании сосредоточены в руках небольшого числа владельцев, рычаги контроля за деятельностью компании принадлежат инсайдерам корпорации, в то время как внешние системы управления, такие, как поглощение, приобретение, состязания за доверенности и т.д., практически не играют никакой роли. Контроль со стороны инсайдеров за деятельностью компании ограничивается перспективами ее расширения, которое предоставляет права представительства прочим заинтересованным сторонам — представителям меньшинства акционеров и служащим. В рамках системы аутсайдеров, свойственной компаниям со значительной степенью распыленности капитала, контроль со стороны акционеров осуществляется косвенными способами — через рынки капитала, через независимых директоров, в рамках слияний, банкротств и состязаний за доверенности. Степень контроля не может быть ослаблена требованиями учесть интересы "соучастников", не являющихся акционерами.

При всем различии, обе эти системы доказали свою жизнеспособность и имеют перспективы развития.

Хотя надо отметить, что среди специалистов есть и несколько отличные мнения. Так, по результатам проведенного в Гарварде сопоставления эффективности правовых систем 49 стран мира был сделан вывод о том, что правовая защищенность инвесторов в рамках национальной модели корпоративного управления является основным фактором формирования структур распределения собственности. При этом, широкое распределение собственности, как правило, имеет место в крупных фирмах богатейших стран с развитой правовой системой, особенно в США. В остальных странах даже крупнейшие фирмы имеют контролирующих акционеров, среди которых часто выступает государство.

В других случаях происходит выделение трех моделей корпоративного менеджмента - американской, германской, японской, но специфика управления увязывается с банковской системой.

Американская модель банковской системы основана на разделении коммерческой и инвестиционно-банковской деятельности. Необходимость такого разделения объясняется тем, что вклады, предоставленные населением, не могут быть подвергнуты чрезвычайному риску, сопутствующему выпуску ценных бумаг (андеррайтинг) и операциям с ними. В результате разделения образовалась особая организационная единица, являющаяся отличительной чертой американской модели - инвестиционный банк. Если ранее оценка деятельности организационных единиц была ориентирована на улучшение финансовой результативности, т.е. чистой прибыли, то на сегодня все большую популярность обретает концепция "наращивания экономической ценности". Этот показатель отражает чистую прибыль, остающуюся в распоряжении предприятия после осуществления всех выплат. Деятельность компании, а, следовательно, и компенсационная система, привязаны к изменениям именно этого показателя.

В противоположность американской германская банковская система характеризуется преобладанием универсально действующих кредитных учреждений, представленных тремя основными группами: 1) частными банками; 2) кооперативными кредитными учреждениями и 3) общественно-правовыми сберегательными кассами. Независимо от отношений к правовым нормам, к характеру собственности и ее величине, принципам организации, подавляющее большинство банков выполняет все виды банковских операций. Несмотря на то, что названные типы кредитных учреждений преследуют различные коммерческо-политические цели, строгой специализации не существует. Все кредитные учреждения осуществляют свою деятельность с целью обеспечить долгосрочную надежность существования предприятий и получить прибыль. Надежность, прибыльность и ликвидность образуют "магический треугольник" банковской политики и являются ее высшей целью. Создание универсальной системы обосновывается тем, что Германия никогда не располагала капиталом в достаточном объеме, не достигала необходимого уровня организации торговли ценными бумагами и поэтому не могла осуществлять финансирование крупных предприятий, не используя при этом банковские кредиты в больших объемах.

Сторонники универсальной банковской системы считают, что ее преимущество по сравнению с американской заключается в более высокой стабильности, обусловленной эффектом диверсификации и, как следствие этого, высокой надежностью денежных вкладов. Отсутствие внутрибанковского разделения родов деятельности обеспечивает возможность предоставления услуг, особенно при заключении сделок с мелкими и средними клиентами на более выгодных условиях.

Японская модель основана на так называемой "главной банковской системе", которая представляет собой чрезвычайно сложную форму взаимодействия и взаимосвязи банков с различными другими компаниями, во главе всей структуры находится Главный банк. Он является как бы холдинговой компанией, владеющей долей акций других компаний (в размере, не превышающем 5% уставного фонда каждой из них). Действенность такой системы обусловливается установлением долгосрочных отношений между вовлеченными в нее членами. Главным достоинством является то, что банкам нет необходимости в получении детальной информации по потенциальным заемщикам. Ею обладает Главный банк, а остальные ориентируются на него.

Все финансовые институты и корпорации, входящие в систему, имеют значительные доли акций своих клиентов, что, в свою очередь, закрепляет и интенсифицирует взаимоотношения. В результате деятельного и тесного взаимодействия участников системы иностранные компании оказывают лишь очень незначительное влияние на управление.

В то же время, несмотря на все различия, стали формироваться общие принципы, обеспечивающие эффективность корпоративного управления. Одним из таких является значительное повышение влияние акционеров на управление компанией. Роль акционеров в деятельности компаний стала заметно усиливаться еще в конце 80-х годов прошлого столетия. Именно тогда руководители компаний при помощи третьих лиц (так называемых компаний LBO's - leveraged buy-outs, - выпускающих долговые обязательства с целью использования полученных средств для выкупа собственных акций) стали выкупать эти акции, принимая руководство на себя, а затем продавая компании по частям отдельным организационным единицам. Целью такой реорганизации было не улучшение деятельности компании, а получение прибыли за счет купли-продажи.

В результате такого развития событий не только акционеры, поставленные перед угрозой потери контроля, но и все общество в целом осознало необходимость укрепления и расширения роли акционера. Без сильных акционеров компания постоянно будет находиться под прицелом спекулянтов, готовых в любой момент купить и затем по выгодной цене распродать ее. А это есть реальная угроза дестабилизации экономического положения в национальной экономике в целом. Отсюда и то значение, которое стало придаваться акционерам в деле управления корпорациями.

Другим направлением, получающим еще более активное развитие в настоящее время, является скоординированные в международном масштабе меры по совершенствованию корпоративного менеджмента. Прежде всего, эта работа ведется в странах-членах Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).

## 1.3 Принципы корпоративного управления

В последние годы на рынке появились различные руководства по корпоративному управлению и кодексы лучшей деловой практики в отдельных странах, в том числе в Японии, Франции, Германии, Испании и Голландии. Меры по совершенствованию культуры корпоративного управления принимались также при оказании спонсорской поддержки деловых кругов стран, не входящих в ОЭСР, в том числе Индии, ЮАР и Малайзии.

Общие черты банковского корпоративного менеджмента, накопленные в мировом опыте, нашли свое отражение в рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору "Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях", которые были приняты в сентябре 1999 года.

В документе используется подход ОЭСР, согласно которому корпоративное управление определяется как "круг отношений между менеджментом компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Кроме того, корпоративное управление включает системы определения целей компании и средств их достижения, а также разработку механизмов контроля. Надлежащее корпоративное управление должно обеспечить совету директоров и менеджменту соответствующие стимулы для достижения целей, в которых заинтересованы компания и акционеры. Оно также должно способствовать осуществлению действенного контроля, поощряя тем самым более эффективное использование компанией своих ресурсов".

Согласно данному документу, корпоративное управление в банковских организациях - это руководство их деятельностью, осуществляемое советами директоров и менеджерами высшего звена и определяющее методы, с помощью которых банки:

* устанавливают цели своего бизнеса, к которым относится, в числе прочего, и создание стоимости для владельцев банков;
* совершают каждодневные финансовые операции;
* учитывают в своей работе позиции заинтересованных сторон (сотрудников, клиентов, общественности, регулирующих органов и государства);
* осуществляют корпоративные действия в соответствии с правилами обеспечения надежности банковского бизнеса и требованиями нормативно-правовых актов;
* защищают интересы вкладчиков.

В документе, в частности, отмечается, что в рамках мероприятий по совершенствованию банковского надзора, постоянно проводимых Базельским комитетом по банковскому надзору, была проделана большая работа по обобщению коллективного надзорного опыта стран-членов Комитета и органов надзора других стран. А вообще данный документ был опубликован Комитетом в целях подтверждения важности принципов корпоративного управления в банках.

Принципы корпоративного управления – одно из наиболее приоритетных направлений улучшения деятельности любой компании.

Принципы корпоративного управления, в основном, касаются прав акционеров и их защиты, роли заинтересованных лиц в управлении объектом корпоративного управления, информационной прозрачности объекта корпоративного управления и обязанностей его исполнительного руководства (правления), включая организацию взаимоотношений между владельцами компании и ее высшим менеджментом .

Согласно документам Базельского комитета, эффективная система корпоративного управления в современном конкурентоспособном банке базируется на ряде принципов, суть которых состоит в наличии:

* ценностей корпоративной культуры, зафиксированных в кодексе корпоративного поведения и иных стандартах деловой этики, а также системы, обеспечивающей приверженность этим ценностям на практике;
* ясно сформулированной стратегии развития, в соответствии с которой оцениваются результаты работы всего банка и отдельных лиц;
* четкого распределения прав (в том числе определенной иерархии прав в сфере принятия решений) и обязанностей;
* эффективного механизма взаимодействия и сотрудничества между советом директоров, топ-менеджментом и аудиторами;
* надежной системы внутреннего контроля (включая оценку эффективности данной системы, проводимую службой внутреннего аудита и внешним аудитором) и службы управления рисками (действующей независимо от бизнес-направлений и бизнес-единиц), а также других элементов системы "сдержек и противовесов";
* постоянного мониторинга рисков в определенных областях банковского бизнеса, характеризующихся высокой вероятностью возникновения конфликтов интересов (эти области охватывают, во-первых, взаимодействие банка с заемщиками — аффилированными и связанными лицами, крупными акционерами и менеджерами высшего звена, и, во-вторых, деятельность лиц, осуществляющих крупные сделки, например операции ведущих трейдеров банка на фондовом рынке);
* совокупности финансовых и карьерных стимулов, создающих условия для надлежащей работы менеджеров и других сотрудников;
* системы информационных потоков, обеспечивающей внутренние потребности организации и необходимый для внешних контрагентов уровень прозрачности банка*.*

Базельский комитет исходит из того, что основная ответственность за надлежащее корпоративное управление лежит на советах директоров и менеджменте банков. В то же время существует еще ряд сторон, которые могут способствовать внедрению надлежащего корпоративного управления, в том числе:

* правительственные органы - через законодательные акты;
* регулирующие органы фондового рынка, фондовые биржи - через требования по раскрытию информации и по листингу;
* аудиторы - через аудиторские стандарты в части взаимоотношений с советами директоров, менеджментом и органами надзора;
* банковские ассоциации - посредством инициатив в области добровольного соблюдения "отраслевых" стандартов (признанных норм делового общения), а также заключения соглашений и раскрытия информации по вопросу о надлежащей корпоративной практике.

Надо отметить, что государственные органы и бизнесмены-практики стали, активно используя принципы ОЭСР и Базельского Комитета, развивать усилия с целью разработки элементов "надлежащего режима корпоративного управления" и сближения двух основных моделей корпоративного управления. В результате предпринятых мер между сторонниками различных подходов к организации корпоративного управления была достигнута договоренность о том, что независимо от используемой модели корпоративного управления в ней должны присутствовать такие элементы, как:

- прозрачная структура собственности и организации компании;

- обеспечение информированности акционеров и их участия в управлении компанией;

- эффективная защита прав акционеров, не владеющих контрольным пакетом акций;

- обеспечение высококачественной информацией о деятельности компании.

Результаты усилий ОЭСР нашли широкий отклик и поддержку в международном масштабе и были заложены многими странами в основу строительства национальных моделей корпоративного управления. При этом повышенное внимание уделяется и совершенствованию структуры уполномоченных государственных и общественных институтов, обеспечивающих соблюдение правил, постановлений, устоявшейся деловой практики.

# Глава 2. Анализ уровня развития корпоративного управления в банках Казахстана

## 2.1 Обзор правовой, регулирующей и информационной инфраструктуры корпоративного управления в Республике Казахстан (страновой анализ)

Условия для становления современного корпоративного управления в коммерческих банках Казахстана непосредственно стали формироваться в конце девяностых годов, хотя определенные формально-организационные предпосылки появились еще в первые годы независимости вследствие преобразования бывших советских государственных банковских структур.

На первом этапе (1988-1991гг.) были реорганизованы государственные отраслевые банки, созданы институциональные основы банковского дела, появились первые коммерческие банки.

Приватизация и акционирование коммерческих банков республики обуславливали, что стратегия их развития обязательно стала предполагать активную дивидендную политику как одну из главных составляющих корпоративного экономического механизма.

Начало 90-х годов прошлого столетия в Республике Казахстан характеризовалось бурным ростом численности различных финансовых организаций: коммерческих банков и организаций, осуществляющих отдельные виды банковских операций. В частности, тогда только коммерческих банков насчитывалось более 200. Впоследствии, многие, из которых оказались финансово несостоятельными (таблица 1).

##### Таблица 1 - Количество банков второго уровня в Республике Казахстан

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
| Количество банков второго уровня | 204 | 184 | 130 | 101 | 85 | 67 | 55 | 48 | 44 | 38 |
| Кол-во созданных банков | 63 | 13 | 2 | 2 | 6 |  | 2 | 1 | 1 | 1 |
| Кол-во филиалов банков | 724 | 1042 | 1036 | 949 | 83 | 59 | 426 | 418 | 400 | 368 |
| Кол-во банков у которых отозвана лицензия на проведение банк-х операции, в т ч.: | 14 | 33 | 54 | 31 | 5 | 4 | 18 | 8 | - | 3 |
| за недостатки в работе | 7 | 16 | 42 | 28 | 6 | - | 7 | 5 | - | 3 |
| в связи со слиянием с другим банком или преобразованием |  |  | 1 | 3 | 6 |  | 8 | 2 |  |  |
| в связи с добровольной ликвидацией | - |  | - | - | 1 | - | 3 | 1 | - | - |

Табличный материал (табл.1) наглядно показывает динамику сокращения общего количества банков второго уровня в республике, так если в 1993 году количество банков составляло 204 единицы, то 2002 годуихколичество сократилось до 38 единиц.

Наблюдаемая тенденция напрямую связана с проводимой Национальным Банком Казахстана политикой последовательного ужесточения требований к банкам второго уровня, и как следствие улучшение их финансовой устойчивости и надежности.

На дальнейшее укрепление банковской системы была направлена Программа перехода банков второго уровня на международные стандарты финансовой отчетности, которая была принята в декабре 1996 года.

Согласно данной Программы, все действующие банки Казахстана должны были до конца 2000 года достичь международных стандартов в части достаточности капитала ликвидности, качества активов, уровня менеджмента, бухгалтерского учета, введения и передачи информации.

В 2001 году процесс перехода банков второго уровня на международные стандарты деятельности резко активизировался, что было обусловлено главным образом целенаправленной работой, проводимой Национальным банком Казахстана и продолжающимся развитием банковского бизнеса в республике.

Параллельно процессу разгосударствления и приватизации коммерческих банков, в республике создавалась соответствующая законодательная база для формирования системы корпоративного управления.

Работа по продвижению идеи развития корпоративного управления в Казахстане была начата еще в 2002 году, когда экспертным советом Национального Банка Республики Казахстан были разработаны Рекомендации по применению принципов корпоративного управления в акционерных обществах. С того момента была проведена определенная работа в этом направлении различными общественными организациями и компаниями, однако эти мероприятия не были каким-либо образом взаимосвязаны и скоординированы.

Но, как правило, все попытки системного решения проблем создания и совершенствования системы корпоративного управления в Казахстане не приводили к конкретным результатам, заканчиваясь обозначением проблем и декларированием благих намерений.

Конкретная работа в данном направлении началась только после того, как в 2004 году при Ассоциации Финансистов Казахстана (АФК) была создана Рабочая Группа по развитию системы корпоративного управления в Казахстане. В данную рабочую группу вошли представители крупнейших коммерческих банков страны, пенсионных фондов, страховых компаний, представители Казахстанской Фондовой Биржи, Ассоциации управляющих активами, Института Директоров, а также иностранные консультанты.

Прежде всего, была разработана программа действий по развитию системы корпоративного управления в Казахстане, которая предусматривала 3 ключевых направления деятельности:

1. Разработку рекомендаций и норм корпоративного управления для внедрения в казахстанских компаниях;
2. Совершенствование законодательства в области защиты прав миноритарных акционеров;
3. Проведение разъяснительной работы с инвесторами и эмитентами.

В рамках реализации первого пункта этой программы Рабочей Группой был разработан стандартный кодекс корпоративного управления, который был затем одобрен Советом Эмитентов. С октября 2006 года, согласно постановлению Агентства по финансовому надзору Республики Казахстан (АФН), данный кодекс обязателен к принятию всеми компаниями, чьи ценные бумаги входят в листинг Казахстанской Фондовой Биржи. В дальнейшем Рабочая Группа планирует регулярно обновлять типовой Кодекс.

Второй пункт программы, включающий мероприятия по совершенствованию законодательства в области защиты прав миноритарных акционеров бы реализован путем разработки и принятия Закона Республики Казахстан №230-III ЗРК от 19 февраля 2007 года "О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам защиты прав миноритарных инвесторов".

И, наконец, Рабочей Группой разработаны предложения по совершенствованию законодательства по корпоративному управлению, большая часть которых вошла в законопроект, внесенный на рассмотрение в Мажилис.

Среди основных положений законопроекта следующие:

1. Введено понятие "публичная компания".

Совершенно понятно, что необходимо разделить понятия "акционерное общество" и "публичная компания", поскольку первое отнюдь не означает автоматически второе. Нет необходимости требовать от всех акционерных обществ Казахстана соблюдения норм корпоративного управления: это неэффективно, да и не имеет смысла. Но к тем, кто хочет и готов выйти на рынок, предложить своих акции инвесторам, стать публичной компанией, должны предъявляться особые требования, касающиеся именно корпоративного управления.

Так, согласно проекта закона публичной компанией признается общество, которое соответствует следующим критериям:

1. общество должно осуществить размещение своих простых акций путем подписки на неорганизованном рынке ценных бумаг или путем подписки или торгов на организованном рынке, предложив данные акции неограниченному кругу инвесторов;
2. не менее двадцати пяти процентов от общего количества размещенных простых акций общества, должно принадлежать акционерам, каждый из которых владеет не более чем двумя процентами простых акций общества от общего количества размещенных простых акций общества;
3. объем торгов простыми акциями общества должен соответствовать требованиям, установленным нормативным правовым актом уполномоченного органа;
4. акции общества должны находиться в категории списка фондовой биржи, функционирующей на территории Республики Казахстан, для включения и нахождения в которой внутренними документами фондовой биржи установлены специальные (листинговые) требования к ценным бумагам и их эмитентам, либо включены в список специальной торговой площадки Регионального финансового центра города Алматы.

2. Введено понятие "корпоративный секретарь".

Корпоративный секретарь – это лицо, которое назначено советом директоров общества, и подотчетно совету директоров общества. Основные функции корпоративного секретаря включают:

1. подготовку и проведение заседаний собрания акционеров и совета директоров общества,
2. формирование материалов по повестке дня собрания акционеров и совета директоров;
3. ведение контроля за обеспечением доступа к этим материалам и т.д.

Согласно данному законопроекту, Уставом публичной компании должно быть предусмотрено наличие:

1. кодекса корпоративного управления;
2. должности корпоративного секретаря;
3. корпоративного web-сайта;
4. запрета "золотой акции".

Признание общества публичной компанией или отзыв у него статуса публичной компании должно производиться уполномоченным органом в установленном им порядке на основании заявления общества.

Кроме данных предложений Рабочей Группой при Ассоциации Финансистов Казахстана АФК в законопроект предлагалось ввести определенные налоговые льготы для публичных компаний.

Понятно, что публичные компании будут нести дополнительные затраты, связанные с получением ими статуса публичной компании, с соблюдением всех вышеозначенных критериев, работой с миноритарными акционерами и т.д. Соответственно, на начальном этапе, пока компании не ощутили всю пользу статуса "публичной компании" было бы логично стимулировать их приобретать этот статус посредством налоговых льгот.

В частности одним из предложений Рабочей Группы в этой части были налоговые льготы публичным компаниям в размере 50% от начисленной суммы корпоративного подоходного налога.

Однако, данные предложения пока не нашли поддержку государственных органов.

Для реализации третьего пункта программы действий по развитию системы корпоративного управления в Казахстане в ноябре 2005 года Рабочей Группой была организована и проведена первая в Казахстане международная конференция по корпоративному управлению.

В целом можно отметить, что в последнее время активизировались процессы, связанные с корпоративным управлением и это дает надежду на то, что уже в самое ближайшее время систему корпоративного управления в Казахстане ждут серьезные улучшения.

## 

## 2.2 Анализ внутренней структуры и методов корпоративного управления банков Казахстана

В настоящее время банковская система Казахстана — наиболее динамично развивающийся сектор экономики Казахстана. Уровень проникновения в экономику (около 90% ВВП) сопоставим с показателями стран Евросоюза. В целом по банковской системе растут основные качественные показатели (достаточность капитала и ликвидность).

По данным Агентства по финансовому надзору на 01.01.2008 г. на казахстанском финансовом рынке функционировали 35 банков второго уровня.

Традиционно, тройка крупнейших банков: Народный банк, Казкоммерцбанк и Банк ТуранАлем, являлась основной составляющей банковского сектора Казахстана, как по размеру активов, так и по объему совершаемых операций. Жесткая конкуренция между ними позволяла избежать образования монополий на банковском рынке Казахстана.

В настоящее время уже, пожалуй, не существует устойчивого понятия "первая тройка" банков. Существенный рост активов как "Альянс Банка", так и "АТФ Банка" позволили им поочередно занимать третье место по такому показателю, как величина активов. С точки зрения ренкинга, в 2008 году можно выделить первую шестерку крупных банков, хотя, как по объему активов, так и по другим количественным показателям АО "Казкоммерцбанк" и АО "Банк ТуранАлем" пока еще заметно опережают четыре остальных банка и входят в категорию крупнейших.

Тройку лидеров по количеству активов возглавляет Казкомерцбанк, на втором месте Банк ТуранАлем.

К тройке лидеров по капиталу можно отнести Казкоммерцбанк, Банк ТуранАлем и Народный сберегательный банк Казахстана (рисунок 1).



Рисунок 1 – Динамика капитала крупнейших банков Казахстана

Рассматривая динамику капитала крупнейших банков Казахстана, представленную на рисунке 1, можно отметить, что в 2006 году капитал банков значительно возрос.

В соответствии с задачами диссертационного исследования проанализируем компоненты корпоративного управления в пятерке крупнейших банков Республики Казахстан: Альянс-банк, Алматинский торгово-финансовый банк (АТФ-банк), Народный сберегательный банк Казахстана, БТА-банк, Какоммерцбанк.

В качестве методологии анализа используем систему показателей эффективности корпоративного управления в банках, применяемую рейтинговым агентством Standard & Poor's:

1. Структура собственности банка:

* Прозрачность структуры собственности;
* Концентрация собственности и влияние со стороны собственников;

2. Отношения с финансово заинтересованными лицами:

* Регулярность проведения собраний акционеров, возможность принятия в них участия и получения о них информации;
* Права собственности (регистрация и передача, равенство прав собственности);

3. Финансовая прозрачность и раскрытие информации:

* Принятые стандарты раскрытия информации;
* Своевременность и доступность раскрываемой информации;
* Независимость аудитора и его статус;

4. Структура и методы работы совета директоров и руководства компании:

* Структура и состав совета директоров;
* Роль совета директоров;
* Роль и независимость внешних директоров;

5. Политика в области вознаграждения, оценки результатов работы и должностных перемещений директоров и менеджеров.

Активный аналитический процесс подразумевает общение с руководством банка. Просто изучив публичные данные или узнав мнение о банке респондентов и представителей СМИ, все-таки всей информации о корпоративном управлении не получишь. Тем не менее, можно выделить хотя бы общие характерные черты и методы корпоративного управления, присущие банку.

1. Прозрачность структуры собственности анализируемых банков.

АО "Казкоммерцбанк" является акционерным банком и осуществляет свою деятельность в Республике Казахстан с 1990 г. Деятельность Банка регулируется Национальным Банком Республики Казахстан в соответствии с лицензией № 48. Банк является материнской компанией банковской группы, в которую входят следующие компании, консолидированные в финансовой отчетности: "АО "Казкоммерц Секьюритиз, ТОО "Процессинговая компания", "Kazkommerts International B.V.", "Kazkommerts Finance II B.V.", "Kazkommerts Capital II B.V.", АО ООИУПА "Grantum Asset Management", АО "Казкоммерц LIFE", АО "Казкоммерцбанк Кыргызстан", АО НПФ "Грантум", АО Страховая Компания "Казкоммерц Полис".

АО "Казкоммерцбанк" (Алматы), являющееся листинговой компанией Казахстанской фондовой биржи (KASE), предоставило на KASE выписку из системы реестров держателей ценных бумаг по состоянию на 01 апреля 2007 года. Регистратором банка является АО "РЕЕСТР-СЕРВИС" (Алматы).

Согласно выписке из системы реестров держателей ценных бумаг на 01 апреля 2007 года, общее количество объявленных простых акций АО "Казкоммерцбанк" KZ1C00400016 составило 575 000 000, привилегированных KZ1P00400815 - 125 000 000, из них размещено 574 988 275 простых и 124 978 795 привилегированных акций, выкуплено эмитентом 11 725 простых и 21 205 привилегированных акций.

Держателями пяти и более процентов от общего количества размещенных акций АО "Казкоммерцбанк" являлись:

Таблица 2 - Акционеры АО "Казкоммерцбанк"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименования (имена), места нахождения (жительства) | Количество акций, шт. | | Доля от размещенных акций, % |
| KZ1C00400016 | KZ1P00400815 |
| АО "Центральный депозитарий ценных бумаг" (Алматы, номинальный держатель) | 268 387 343 | 124 974 575 | 56,20 |
| АО "Центрально-Азиатская инвестиционная компания" | 184 679 013 | - | 26,38 |
| Субханбердин Н.С. | 72 570 672 | - | 10,37 |
| Европейский Банк Реконструкции и Развития | 48 597 741 | - | 6,94 |

Привилегированные акции имеют номинальную стоимость 10 тенге и не имеют права голоса, но имеют преимущество перед простыми акциями в случае ликвидации АО "Казкоммерцбанк". Годовой дивиденд по привилегированным акциям определен правилами выпуска привилегированных акций в размере 0,04 доллара США. Эти акции не подлежат погашению.

По данным АО "Центральный депозитарий ценных бумаг" не раскрыта информация о собственниках 259 647 150 простых акций и 58 507 313 привилегированных акций АО "Казкоммерцбанк", что в сумме составляет 45,5% от общего количества размещенных акций банка.

Держателями пяти и более процентов голосующих акций от общего количества голосующих / размещенных акций АО "Альянс Банк" по состоянию на 01 октября 2007 года являлись (таблица 3).

Таблица 3 – Количество акций

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименования, места нахождения | Количество простых акций, шт. | Доля от голосующих акций, % | Доля от размещенных акций, % |
| АО "Финансовая Корпорация Сеймар Альянс" | 6 943 774 | 72,04 | 69,179 |
| АО "Центральный Депозитарий ценных бумаг", номинальный держатель | 1 998 059 | 20,73 | 19,905 |

Согласно таблице 3, основным акционером АО "Альянс Банк" является Инвестиционная Группа Сеймар, одна из наиболее успешных инвестиционных компаний Казахстана. АО "Центральный Депозитарий ценных бумаг" является номинальным держателем, т.е. сведения о реальных держателях этих акций не раскрыты.

Seimar I.G. на сегодняшний день располагает контрольным пакетом акций АО "Альянс Банк" и является его основным собственником: владеет 72,04% голосующих акций АО "Альянс Банк" и планируется увеличение ее доли за счет дальнейшего выкупа акций у миноритарных акционеров. Таким образом, Seimar I.G. уже несколько лет имело возможность влиять на политику АО "Альянс Банк" через аффилированные компании, входящие в состав консорциума, выкупившего в 2001 г. крупный пакет акций банка.

Состав акционеров АО "Финансовая Корпорация Сеймар Альянс" представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Акционеры АО "Финансовая Корпорация Сеймар Альянс"

|  |  |
| --- | --- |
| Акционер | Доля |
| АО "Центральный депозитарий ценных бумаг", номинальный держатель | 23,93 % |
| Сейсембаев Маргулан Калиевич | 25,36 % |
| Галин Аскар Галиевич | 25,35 % |
| Сейсембаев Ерлан Калиевич | 25,36 % |

Как видно АО "Центральный депозитарий ценных бумаг" является номинальным держателем акций Seimar I.G. По некоторым неподверженным данным реальным держателем этих акций является Сейсембаев Маргулан Калиевич. Фирменное наименование Seimar I.G. состоит из первых букв его фамилии и имени.

Таким образом, реальным держателем большинства акций АО "Альсн-банк" является Сейсембаев Маргулан Калиевич.

Информационная прозрачность структуры собственного капитала также не свойственна АТФ-банку. До октября 2007 года, по данным регистратора АО "Фондовый центр" (Алматы), держателями пяти и более процентов размещенных акций АО "АТФБанк" являлись (таблица 5):

Таблица 5 – Держатели акций АТФ-банк до 1 октября 2007 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименования (имена), места нахождения (жительства) | Количество акций, шт. | | Доля от размещенных акций, % |
| простых | привилег. |
| Утемуратов Булат Жамитович (Астана) | 4 261 257 | - | 13,69 |
| ТОО "АКТАУСТРОЙИНВЕСТ" (Алматы) | - | 3 890 503 | 12,50 |
| Утемуратов Алидар Булатович (Астана) | 2 990 510 | - | 9,61 |
| Утемуратов Ануар Булатович (Астана) | 2 986 941 | - | 9,60 |

По данным АО "Центральный депозитарий ценных бумаг" не раскрыта информация о собственниках 4 037 636 простых акций АО "АТФБанк".

В середине ноября 2007 года австрийский банк "Кредитанштальт", подразделение UniCredit Group, завершил процесс приобретения 91,8% акций от общего числа выпущенного акционерного капитала АО "АТФБанк". Примерная цена сделки составила $2 млрд.117 млн. Изменения в составе собственников так и не появились на KASE в разделе доступной информации.

После продажи государственного пакета акций (100%) в марте 1998 г. БТА стал частным банком. Значительная часть акций банка принадлежит семье Татишевых, остальные акции распределены главным образом между частными казахстанскими компаниями, причем 29,9% акционеров не являются резидентами Казахстана.

С 2001 г. миноритарный пакет акций БТА принадлежит группе иностранных инвесторов, включающей шведскую компанию по доверительному управлению инвестициями East Capital, Европейский банк реконструкции и развития, Международную финансовую корпорацию и голландскую компанию Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V. В свое время БТА продал указанной группе 25% привилегированных акций, которые в мае 2006 г. были конвертированы в обыкновенные акции.

Международные организации с 2001 г. имеют двух своих представителей в Совете директоров БТА. Их появление в Совете благотворно повлияло на систему корпоративного управления, так как обеспечило баланс влияний менеджмента и акционеров.

Рейтинговое агентство Standard & Poor's дает высокую оценку структуре собственности АО "БТА-банк" отмечая, что структура собственности данного банка обеспечивает последовательную и значительную поддержку акционеров, помогающую росту бизнеса.

Согласно выписке из системы реестров держателей акций на 01 января 2007 года: общее количество простых акций KZ1C33870011 составило 929 016 660, из них размещено 921 082 234; общее количество привилегированных акций KZ1P33870117 составило 24 742 000, все размещены; общее количество привилегированных акций KZ1P33870216 составило 80 225 222, все размещены.

Держателями пяти и более процентов от общего количества размещенных акций АО "Народный сберегательный банк Казахстана" на 01 января 2007 года являлись (таблица 6):

Таблица 6 - Акционеры АО "Народный сберегательный банк Казахстана" на 01 января 2007 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименования (имена) места нахождения (жительства) | Количество акций, шт | | Доля от размещенных акций, % |
| простых | привилег. |
| АО "Холдинговая группа "Алмэкс"" (Алматы) | 758122100 | - | 74,17 |
| Цхай Яков Андреевич (Алматы) | 68860770 | - | 6,74 |
| АО "НПФ Народного Банка Казахстана" (Алматы) | 25762180 | 30998681 | 5,55 |

По опубликованным данным интернет-газеты "Номад", на 1 июля 2008 года у АО "Холдинговая группа "АЛМЭКС" было два акционера: Тимур Кулибаев (50%), Динара Кулибаева (50%).

Следовательно, хотя банк не опубликовывает в пресс-релизах информацию о собственников, тем не менее, и не препятствует ее появлению в других источниках.

Таким образом, анализируемым казахстанским банкам не свойственна прозрачность структуры собственности. Из всех банков только БТА-банк в своей структуре собственности не публикует номинальных держателей. Видно, что наибольший вес в структуре его собственности имеют иностранные инвесторы. Позитивно это или негативно – быстро нельзя оценить. Но какая бы ни была структура собственности, она должна быть известной, должно быть как можно меньше номинальных держателей и уж, по крайней мере, не должно быть явно искусственных компаний, зарегистрированных в качестве владельцев. Такие компании-оболочки, специально создаваемые для того, чтобы представлять интересы акционеров, не ведут, как правило, никакой деятельности. Плохо, когда через такие компании представлен контрольный или блокирующий пакет. Если небольшая часть собственности - то ничего. Но когда миноритарные акционеры и прочие заинтересованные лица, кто контролирует банк, чьи интересы там присутствуют - это оценивается негативно. Потому что и отношения аффилированности, и сделки с заинтересованностью, в этом случае отследить совершенно невозможно.

2. Влияние со стороны собственников.

Все анализируемые банки входят в какие-либо финансово-промышленные группы или инвестиционные компании, например НСБК в группу АО "Холдинговая группа "Алмэкс"". Ни в одном из корпоративных документов банков не обозначено, какие еще интересы есть у владельцев этого холдинга по отношению к этому банку. Такая закрытость информации о влиянии со стороны собственников вызывает сомнения в том, не используются ли ресурсы банка для того, чтобы субсидировать фактически другие компании, входящие в этот холдинг через трансфертное ценообразование, через выдачу кредитов разным лицам на нерыночных условиях, через увод активов и так далее. Это, конечно, отследить трудно. Но есть механизмы, в первую очередь, механизм внутреннего контроля, раскрытия информации, по которому можно понять, насколько открыта и прозрачна система внутреннего контроля.

Например, Казкоммерцбанк объявил о том, что система внутреннего контроля Банка включает в себя, помимо прочего, проведение процедур по предотвращению легализации (отмывания) доходов, полученных незаконным путем, и финансирования терроризма. А в АТФ-банке даже принята Политика от "11" июня 2007 года по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных незаконным путем, и финансированию терроризма. Этот аргумент является значимым и позитивным для эффективности системы корпоративного управления данных банков.

3. Отношения с финансово заинтересованными лицами.

Таблица 7 – Способ оповещения акционеров об общем собрании

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Банк | | | | |
| Народный банк | Альянс | АТФ | БТА | Казком-мерцбанк |
| Опубликование сообщения в средствах массовой информации, определенных Уставом Банка. | Опубликование сообщения в средствах массовой информации – "Егемен Қазақстан", "Казахстанская  правда", либо направлено им. | Опубликование  сообщения в печатных изданиях, определенных Уставом Банка. | Используются разные способы оповещения.  Четко в кодексе и уставе не определены | Направление акционерам письменных уведомлений или опубликование извещения в печатном издании.  Способы оповещения нигде четко не определены |

Как видно из таблицы 7, способ оповещения акционеров далек от идеала у всех банков. В международной практике принято оповещать акционеров путем опубликования сообщения в СМИ и направления им письменного уведомления. То есть 2 способа оповещения работают каждый раз и они не взаимоисключающие.

В каждом из анализируемых банков принят Кодекс корпоративного управления (таблица 8), в котором обозначена роль общего собрания акционеров:

Казкоммерцбанк - Высшим органом Банка является Общее собрание Акционеров Банка.

НСБК - Акционерам Банка предоставлено право на участие в управлении Банком посредством участия в работе по созыву и проведению общего собрания акционеров.

Альянс-банк - Банк осуществляет корпоративное управление в соответствии с базовыми принципами, принятыми Общим собранием акционеров и определенными Миссией и Философией деятельности Банка.

АТФ-банк - Акционерам Банка предоставлено право на участие в управлении Банком посредством участия в работе по созыву и проведению общего собрания акционеров.

БТА-банк – Наиболее важные решения, связанные с деятельностью компании принимает общее собрание акционеров в пределах своей компетенции, определенной Уставом Банка.

Таблица 8 – Количество собраний акционеров и внесения изменений в кодекс корпоративного управления

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Банк | Собрания акционеров за период 2007-2008 года, представленные в средствах массовой информации | | Принятие и изменение Кодекса корпоративного управления | |
| очередных | внеочередных |
| Альянс-банк | 2 | 2 | от 26.07.07г. | Не изменялся |
| Казкоммерцбанк | 2 | 2 | от 16.01.06г.  от 30.04.08г. |  |
| Народный банк (НСБК) | 2 | - | от 20.12.06г | Были незначительные изменения и дополнения |
| БТА-банк | 2 | 4 | от 14.10.05г. | Были незначительные изменения и дополнения |
| АТФ-банк | 2 | 4 | от 26.07.07г. |  |

Согласно таблице 8, в НСБК не было ни одного внеочередного собрания акционеров, что наводит на размышления: соблюдаются ли интересы миноритарных акционеров в этом банке, участвуют ли они реально в принятии решений.

Если анализировать количество изменений и дополнений, внесенных в Кодекс корпоративного управления видно, что только у Альянс-банка не было изменений. Это негативно характеризует корпоративную политику банка. Экономические условия в стране меняются, меняется законодательство и ситуация с акционерами – все это должно отражаться в Кодексе корпоративного управления.

Для анализа механизма голосования и принятия решения, в которых должны принимать участие акционеры и финансово заинтересованные лица мною выборочно были просмотрены последние протоколы общего собрания анализируемых банков.

Например, у Альянс-банка, в протоколе годового общего собрания акционеров от 08 июня отражена ситуация, когда мажоритарный акционер банка АО "Финансовая корпорация Сеймар Альянс" пытался внести дополнение в повестку дня, но председатель собрания данное предложение отклонил, так как в соответствии со статьей 43 Закона РК "Об акционерных обществах" изменения и дополнения в повестку дня могут вноситься только при наличии кворума собрания не менее чем 95 % от общего количества размещенных голосующих акций. Кворум этого собрания составлял всего 80,87 %, что не предоставляло возможности внести данные изменения в повестку годового общего собрания акционеров.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в данном банке соблюдаются интересы миноритарных акционеров и механизм принятия решений соответствует законодательству государства.

Анализируя протоколы собрания акционеров БТА-банка можно сделать вывод о том, что в данном банке, с учетом меняющихся ситуаций, собираются внеочередные общие собрания акционеров, на которых акционеры принимают различные решения, в том числе и о составе Совета Директоров.

Например, Решением внеочередного общего собрания акционеров АО "Банк ТуранАлем" от 13 декабря 2007 года из состава Совета Директоров выведены Заместитель Председателя Совета Директоров – Мамештеги Садуакас Халыксоветулы и член Совета Директоров – Манагадзе Ираклий. В то же время Солодченко Роман Владимирович, возглавляющий Правление Банка с 22 февраля 2007 года, введен в состав Совета Директоров АО "Банка ТуранАлем".

Грубое нарушение прав миноритарных акционеров было обнаружено в АТФ-банке при процедуре продажи контрольного пакета акций. Данный случай даже был назван беспрецедентным в банковской практике Казахстана.

Как уже было рассмотрено выше, в середине ноября 2007 года австрийский банк "Кредитанштальт", подразделение UniCredit Group, завершил процесс приобретения 91,8% акций от общего числа выпущенного акционерного капитала АО "АТФБанк".

О сделке группы крупных акционеров по продаже "АТФБанка" было объявлено 21 июня 2007 года, после чего крупные акционеры собрались продать свои доли простых и привилегированных акций группе UniCredit по фиксированной цене $2,175 млн. Фиксированная цена охватывала три класса акций: один класс простых и два привилегированных. Однако никакой независимой и прозрачной оценки каждого класса акций не производилось, хотя у них были различные права и экономические выгоды. Поскольку условием сделки было то, что привилегированные акции должны быть конвертированы в простые акции до завершения сделки, явный конфликт интересов стал неизбежен, поскольку крупные акционеры по простым акциям и по привилегированным акциям владели большим процентом простых "бумаг" и имели стимулы увеличить коэффициент конвертирования в пользу таковых. То, что конфликт интересов, заложенный в структуру сделки, мог привести к нарушению прав миноритарных акционеров, стало ясно на внеочередном общем собрании акционеров 26 июля 2007 года, когда был установлен коэффициент конвертирования привилегированных акций в простые 3 к 1. Этот произвольный и необъяснимый курс представлял собой оценку привилегированных акций существенно ниже того, какой устанавливался в недавних конвертированиях в Казахстане и в рыночных ценах на привилегированные акции до сделки (цена привилегированных акций стала менее 4 тыс. тенге за акцию, в то время как до собрания они стоили около 5,5 тысячи тенге за акцию).

Само внеочередное собрание акционеров было проведено в крайне нестандартной манере. Когда созывалось собрание, не было уведомления, что вопрос о конвертировании будет включен в повестку дня. В результате многие миноритарные привилегированные акционеры не присутствовали. Когда собрание началось, была изменена повестка дня, в нее было включено решение о конвертировании привилегированных акций и условиях конвертирования.

Внеочередное общее собрание акционеров 1 октября не собрало кворума ввиду неявки доминирующей группы акционеров. Уже на следующий день повторное внеочередное собрание не одобряет курс 3 к 1. Но 13 ноября UniCredit покупает акции "АТФБанка" напрямую, без конвертирования. К этому моменту, когда прежние крупные акционеры "АТФБанка" провалили попытки провести конвертирование каким-либо образом, в дело вступила UniCredit. Она купила простые и привилегированные акции напрямую у крупных акционеров путем аукциона, за которым последовало обязательное предложение другим держателям акций о продаже привилегированных акций, но с тем же коэффициентом 3 к 1.

Все документы, на которые банк опирается и от которых отталкивается, это казахстанское законодательство об акционерных обществах и рынке ценных бумаг. Законодательством установлено обязательное наличие в совете директоров акционерных обществ не менее одной трети независимых членов и кодекса корпоративного управления - документа, который смоделирован на принципах, предусмотренных ОСЭР.

В кодексе корпоративного управления "АТФБанка" почти слово в слово отражены все фундаментальные принципы ОЭСР. Этот документ должен быть руководством к действию для банка. Но, однако, в реальности дело обстоит иначе.

По данной ситуации можно сделать следующий вывод:

В случае с данным банком наличие кодекса корпоративного управления и независимого директора не обеспечило защиты прав миноритариев.

Структура распределения акций в "АТФБанке" явно может быть расценена как уязвимая для злоупотреблений – ввиду отсутствия приверженности общим принципам правильного корпоративного управления и его собственному кодексу корпоративного управления, которые бы реализовались посредством крепкой лидерской роли его независимых директоров.

4. Финансовая прозрачность и раскрытие информации.

Финансовая прозрачность, прежде всего, подразумевает составление финансовой отчетности по международным стандартам. Если этого нет, то сразу появляется очень большой минус. Иностранные и казахстанские инвесторы должны быть в равном положении. Иностранные инвесторы не понимают национальной отчетности, фактически они таким образом дискриминируются.

Что касается анализируемых банков, то финансовая отчетность их всех, без исключения, составляется в соответствие с международными стандартами. Кое-кто из них перешел на международные стандарты с 2001 года, кто-то с 2002 – это не важно. Главное, это уже устоявшаяся практика.

У всех анализируемых банков также "вывешивается" на сайте информация нефинансового характера, то есть информации по видам операций, видам продукции.

С чем на самом деле плохо, так это с анализом этих операций. Сами банки если и занимаются аналитической работой, то не доводят такую информацию до рядовых обывателей.

Что касается способов раскрытия - важно понять, насколько активно банк проводит информационную политику, есть ли люди, которые отвечают в банке за доведение информации до акционеров и до финансового сообщества, есть ли так называемый корпоративный секретарь. Очень актуальны аудит и независимость аудитора, функции аудитора, раскрывается ли об этом информация.

После изучения корпоративных документов, пресс-релизов и прочей документации казахстанских банков была составлена таблица 9.

Таблица 9 - Оценка системы внутреннего и внешнего контроля

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель системы внутреннего контроля | Народный банк | Альянс | АТФ | БТА | Казком-мерцбанк |
| Служба внутреннего аудита: цели и задачи | Оценка адекватности и эффективности системы внутреннего контроля.  Не определен четко круг обязанностей | Задачи четко указаны в Политике организации системы внутреннего контроля. | Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Банка | Проверка финансово-хозяйственной деятельности, формирование квалифицированного суждения о состоянии дел в компании. | Внутренний контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Банка.  Проведение процедур по предотвращению легализации доходов, полученных незаконным путем, и финансирования терроризма. |
| Внешний аудитор: цели и задачи | Ежегодный аудит финансовой отчетности и прочей информации | Ежегодная проверка финансово-хозяйственной  деятельности, оценка эффектив-ности  управления банковскими рисками и надежности системы внутреннего контроля. На 2008 год - ТОО "Делойт и Туш", лицензия №0000008 от 21.10.99г. | Ежегодная проверка финансово-  хозяйственной деятельности с целью  подтверждения финансовой отчетности Банка. | Проверка финансовой отчетности компании и получение независимого мнения о финансовой отчетности | Внешний аудит в соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан.  Аудиторская фирма – ТОО "Делойт и Туш", лицензия №0000008 от 21.10.99г, |
| Должность корпоратив-ного секретаря | есть | нет | нет | нет | есть |

Согласно таблице 9, только у двух банков из четырех: НСБК и Казкоммерцбанк есть корпоративный секретарь, главной задачей которого является обеспечение соблюдения прав и законных интересов акционеров Банка.

Согласно Кодексу деловой этики, Казкоммерцбанку присуща информационная открытость. Банк стремится к максимальной открытости и надежности информации о Банке, структуре основных акционеров, услугах и достижениях Банка, результатах финансовой деятельности. Банк нацелен честно, подробно и своевременно информировать акционеров и клиентов о состоянии дел, проводить активную коммуникационную политику, повышать прозрачность и доступность информации на основе улучшения качества отчетности и учета. В то же время Банк следит за неразглашением сведений, составляющих охраняемую законом тайну.

Хотя в корпоративном кодексе БТА-банка скупо упоминается о функциях внутреннего и внешнего аудита, тем не менее, данный банк своевременно раскрывает информацию об основных результатах, планах и перспективах своей деятельности, которая может существенно повлиять на имущественные и иные права акционеров и инвесторов, а также своевременно и в полном объеме отвечает на запросы акционеров.

Присутствие иностранных инвесторов обеспечивает БТА конкурентные преимущества, связанные с возможностями передачи опыта, привлечения ресурсов, реализации новых бизнес-проектов и совершенствования системы корпоративного управления. Реализация программы "Партнерство" (Twinning) в рамках соглашения о сотрудничестве с бывшим акционером Raiffeisen Zentralbank Oesterreich способствовала модернизации систем и продуктов БТА. Модернизация коснулась, прежде всего, таких направлений деятельности банка, как кредитование, розничный бизнес и маркетинг. Кроме того, работа БТА в рамках стратегического партнерства с иностранными инвесторами охватывает управление кредитными рисками, внутренний аудит и контроль, торговое и проектное финансирование. Deloitte & Touche консультирует БТА по вопросам стратегии, а другая консалтинговая фирма помогает ему в работе над проектом системы управления отношениями с клиентами.

5. Процедура работы совета директоров и менеджмента.

Чтобы оценить процедуру работы совета директоров и менеджмента, нужно выяснить, действительно ли совет директоров выполняет следующие функции:

- функции контроля,

- функции аудита,

- функции планирования и бюджетирования.

В Кодексе корпоративного управления Казкоммерцбанка прописано, что совет директоров Банка должен обеспечивать эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Банка. Эффективная система контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Банка обеспечивает правильность ведения бухгалтерского учета, достоверность используемой в Банке финансовой информации. Таким образом, функции контроля и аудита обеспечены. В то же время функции планирования и бюджетирования не так однозначно определены: "Совет директоров должен устанавливать основные ориентиры деятельности Банка на долгосрочную перспективу". Этого недостаточно для обеспечения последних функций.

Согласно Кодексу, Совет директоров Альянс-банка должен проводить регулярные встречи с менеджментом и внутренним аудитом для разработки и утверждения политики по направлениям деятельности Банка, установления деловых контактов и контроля над процессом продвижения к корпоративным целям;

В структуре Совета директоров могут быть созданы комитеты: наблюдательный, аудиторский и другие комитеты. Создание специфических комитетов для выполнения своих функций является грамотной корпоративной политикой.

В кодексе АТФ-банк роли и задачи совета директоров четко определены. Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью АТФБанка и состоит из 6 человек.

Для рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций Совету директоров в Банке могут создаваться комитеты Совета директоров по вопросам:

1) стратегического планирования;

2) кадров и вознаграждений;

3) внутреннего аудита;

4) социальным вопросам;

5) иным вопросам, предусмотренным внутренним документом Банка.

Комитеты Совета директоров состоят из членов Совета директоров и экспертов, обладающих необходимыми профессиональными знаниями для работы в конкретном комитете.

Порядок формирования и работы комитетов Совета директоров, а также их количественный состав устанавливаются внутренним документом Банка, утверждаемым Советом директоров.

В БТА-банке с целью усовершенствования корпоративных процедур и практики корпоративного управления 22 февраля 2007 года общим собранием акционеров было принято и утверждено отдельное Положение "О Совете директоров Акционерного общества "БТА". Данное Положение направлено на повышение эффективности работы Совета директоров по управлению банком. В нем определены не только все функции и задачи Совета директоров, но так же рассмотрены смежные вопросы.

В Народном сберегательном банке функции Совета директоров также определены довольно четко, это и аудит, и контроль, и планирование, и риск-менеджмент. Кроме того, Совет директоров НСБК обеспечивает создание системы выявления и урегулирования конфликта интересов, возникающих между акционерами и органами, должностными лицами Банка и акционерами.

Роль совета директоров НСБК также состоит в том, чтобы отслеживать и утверждать в прописанном законом порядке сделки с заинтересованными лицами, а для этого опять же нужна информация о том, кто такие заинтересованные лица. В Кодексе корпоративного управления эта информация раскрывается.

6. Компенсация членам совета директоров и компенсация менеджерам.

Реально вопросы компенсации не раскрывает ни один анализируемый банк. В Кодексе только одного НСБК проскальзывают вопросы компенсации и вознаграждения.

Совет директоров на основе рекомендаций Комитета по вознаграждениям определяет размеры и условия выплаты вознаграждений Председателю и членам Правления, а также утверждает программу повышения квалификации Директоров.

С одной стороны, понятно, что казахстанские условия - специфические в силу существовавшего долгое время неблагоприятного налогового климата. В результате все боятся раскрывать информацию о вознаграждениях. Там, где раскрывается, она далека от действительности. А акционеры должны знать, сколько они платят своим наемным руководителям, во сколько обходится содержание этого аппарата.

На этот момент нужно смотреть особо пристально и даже там, где по понятным причинам полная информация с точностью до тенге раскрываться не может, должна быть хотя бы какая-то достоверная информация о том, как вознаграждается менеджмент. И не только в абсолютном выражении. Важно то, какие принципы лежат в основе формирования компенсации, является ли эта компенсация композитной, состоящей из двух частей, и одна из частей привязана к эффективности работы компании и к эффективности работы данного человека, к его вкладу. Такой информации нет ни по одному из банков.

Таким образом, в результате проведенного исследования были выявлены основные черты и методы корпоративного управления, присущие каждому из анализируемых банков.

Рейтинговое агентство Standard & Poor's для оценки эффективности системы корпоративного управления предлагает использовать десятибалльную шкалу значений: от 1 до 10. Результаты исследования представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка эффективности корпоративного управления банков

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Показатели | НСБК | Казкоммерцбанк | АТФ | АльянсБанк | БТА |
| 1 | Прозрачность структуры собственности анализируемых банков. | 7 | 6 | 5 | 7 | 8 |
| 2 | Влияние со стороны собственников | 5 | 6 | 6 | 5 | 5 |
| 3 | Отношения с финансово заинтересованными лицами | 7 | 9 | 3 | 8 | 9 |
| 4 | Финансовая прозрачность и раскрытие информации | 9 | 9 | 7 | 8 | 9 |
| 5 | Процедура работы совета директоров и менеджмента | 8 | 7 | 8 | 6 | 9 |
| 6 | Порядок компенсации членам совета директоров и менеджерам | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  | Средний балл | 6,8 | 6,3 | 5 | 5,8 | 6,8 |

Таким образом, согласно данной таблице 10, наиболее высокие оценки получили НСБК, Казкоммерцбанк и БТА-банк. Если обратится к финансовым показателям банков и рисунку 1, представленному в начале данного раздела, то видно, что эти банки также лидируют в области динамики повышения активов и капитала.

Такая связь, на мой взгляд, является прямо пропорциональной. Если банк успешен, то его успех зависит не только от его коммерческой деятельности, то также и от качества корпоративного управления.

Модель корпоративного управления БТА-банка и Казкоммерцбанка можно отнести к японской модели, представляет собой чрезвычайно сложную форму взаимодействия и взаимосвязи банков с различными другими компаниями, во главе всей структуры находится Главный банк.

Модель НСБК можно отнести к германской модели корпоративного управления, когда банк выполняет все виды банковских операций и строгой специализации выполняемых операций не существует. Главная цель - обеспечить долгосрочную надежность существования предприятий и получить прибыль.

Корпоративное управление АТФ-банка и Альянс-банка строго нельзя отнести ни к одной из моделей.

Вообще для всех анализируемых банков характерное узкое распределение собственности. Все банки имеют контролирующих акционеров.

Таким образом, казахстанская национальная модель корпоративного управления относится к системе инсайдеров, поскольку в ней присутствуют все показатели данной системы: акции банков в основном сосредоточены в руках небольшого числа владельцев, рычаги контроля за деятельностью компании принадлежат инсайдерам корпорации.

# Глава 3. Проблемы и пути совершенствования корпоративного управления в коммерческих банках

Коммерческие банки, безусловно, являются особым видом организаций, отличающимся от предприятий реального сектора экономики и иных финансовых организаций, что, естественно, обусловливает специфические проблемы их корпоративного управления.

В кредитных организациях иная структура финансово-заинтересованных лиц, в качестве которых выступают не только деловые партнеры, инвесторы, кредиторы, но и вкладчики, как специфические кредиторы, а также регулирующие органы и прочие контрагенты, создающие экономическую инфраструктуру деятельности кредитной организации. Важными также являются два фактора: меньшая прозрачность банковского сектора и высокая степень регулирования банковской деятельности со стороны государства.

Кризис в банковской системе Казахстана летом 2007 года выявил также специфические проблемы корпоративного управления, присущие именно казахстанским банкам. Национальный банк и регулятор финансового сектора отреагировали на кризис очень быстро, успокоив инвесторов. Была создана специальная группа по управлению кризисом и принят ряд общественных и частных мер. Ни один из казахстанских банков не обанкротился и не был вынужден объединиться с более крупным банком. Это значительное достижение, учитывая размеры кризиса и сильную зависимость казахстанских банков от международных финансов.

В то же время развитие в строительном секторе, особенно представление о том, что банки поддерживают в первую очередь компании, принадлежащие высокостоящим лицам, указывает на значительное политическое влияние в экономике. Этот фактор снижает качество корпоративного управления и может вызвать проблемы в будущем.

Одновременно существует беспокойство и об автономном влиянии казахстанских банков. Когда АФН попыталось ограничить заимствования банков на международных рынках, банки использовали политическое влияние, чтобы ослабить регуляции. Любая концентрация повышает риск. Казахстанские банки не оценили наличие или влияние этого риска. Неполноценное управление риском свидетельствует о слабом корпоративном управлении.

Дополнительный повод для волнения - различие между официальными заявлениями банков и тем, как обстоят дела на самом деле. Казахстанские банки громко заявляют о своей прозрачности, хотя это зачастую не так. При попытке узнать больше информации отношение менеджмента многих банков вдруг становится враждебным.

Прозрачность - это не просто размещение информации на веб-сайте, подразумевающее, что инвесторы и аналитики должны спокойно принять эти сведения. Аналитики задают вопросы, пытаясь получить больше информации. Если управление банка должно одобрить размещение стандартных сведений, то это не является прозрачностью. Для банка недостаточно просто заявить, что его деятельность прозрачна; это нужно суметь доказать.

Настоящие владельцы банков должны быть известны. Финансовая позиция банка должна быть известна всем, кто спрашивает о ней. Это, естественно, не подразумевает раскрытия конфиденциальной информации о своих клиентах, особенно если банк сильно зависим от одного клиента. С другой стороны, если менеджмент банка усложняет доступ аналитиков к информации о структуре банка или его владельцах, то возникает подозрение, что банк что-то скрывает, даже если это не так.

Таким образом, можно выделить следующие проблемы корпоративного управления в коммерческих банках, присущие казахстанской банковской системе:

1. Недостаточная организация корпоративного управления (слабая база уставных и внутренних документов);
2. Различия в информации о банке, представленной в корпоративных источниках и рыночной оценке;
3. Непрозрачность структуры капитала банка;
4. Нарушения прав финансово-заинтересованных лиц;
5. Значительное политическое влияние в экономике;
6. Неполноценное управление риском.

Данные проблемы решаются путем следования общепризнанным международным тенденциям в совершенствовании корпоративного управления в коммерческих банках.

1. Повышение актуальности задач совершенствования корпоративного управления в коммерческих банках. Понимание необходимости совершенствования корпоративного управления приходит во многие банки, включая средние и даже малые. Крупнейшим банкам, прежде всего, требуется построение внутрибанковской системы управления, позволяющей своевременно и в полной мере контролировать весь спектр сделок, совершаемых множеством подразделений и филиалов в целях повышения эффективности деятельности банка. Небольшим банкам, особенно региональным, в первую очередь, требуется построение эффективной системы управления, повышающей конкурентоспособность на рынке банковских услуг.
2. Развитие систем бюджетирования, планирования, контроля и управления рисками. Коммерческие банки активно внедряют системы бюджетирования, планирования, контроля и управления рисками, при этом построение эффективной системы невозможно без использования автоматизированных систем управления.
3. Активизация работы по созданию условий для привлечения денежных средств вкладчиков. Казахстанские банки, стремительно увеличивающие за последние годы размер депозитов населения, начинают приходить к пониманию того, что одним из наиболее важных аспектов корпоративного управления является защита интересов вкладчиков. С другой стороны, введение системы страхования вкладов стимулирует банки к ценовым методам борьбы, что может спровоцировать кризисные явления.
4. Принятие больших усилий по обеспечению повышения прозрачности представляемой отчетности. Обеспечение прав заинтересованных лиц на получение необходимой информации в настоящее время требует от банков выработки собственной комплексной информационной политики. При этом собственно коммерческие банки должны быть заинтересованы в раскрытии информации, чему должно способствовать совершенствование системы корпоративного управления.
5. Обеспечение раскрытия структуры собственности. Решение данной проблемы для казахстанских коммерческих банков является чрезвычайно важным. Раскрытие конечных бенефициаров будет способствовать преодолению многих трудностей в совершенствовании корпоративного управления, расширению перспектив привлечения ресурсов на внутренних и внешних финансовых рынках. Приоритет прозрачности структуры собственности отмечается в первую очередь ведущими банками Казахстана на фоне роста сделок по продаже долей в уставных капиталах иностранным банкам, выпуска долговых ценных бумаг и заимствований на международных банковских рынках.
6. Повышение качества оценки рисков. Банковский кризис 2007 года показал, в какой степени качество управления правовым и репутационным рисками может быть важным для банка и его вкладчиков. Коммерческие банки на фоне увеличения количества отзывов лицензий в последние годы всерьез озабочены проблемой риска несоблюдения банком действующего законодательства, регулирующих положений и кодексов поведения. Все большее количество банков стремится к совершенствованию процедур внутреннего контроля и управления рисками.

Для анализируемых банков в качестве конкретных мероприятий по совершенствованию системы корпоративного управления можно предложить следующее:

* + создание в составе совета директоров как минимум двух комитетов: Аудиторского комитета и Комитета по управлению рисками;
  + увеличение числа членов совета директоров, введение независимых членов совета директоров;
  + введение должности корпоративного секретаря;
  + модификация Кодекса корпоративного управления;
  + совершенствование систем оповещения акционеров, защиты прав акционеров;
  + привлечение акционеров к обсуждению важных вопросов функционирования банка, определению условий и размеров вознаграждений членам совета директоров и правления.

Таким образом, для повышения устойчивости и надежности банковской системы важное значение имеет дальнейшее совершенствование системы корпоративного управления в коммерческих банках, которое должно быть направлено на достижение большей прозрачности банков, адекватную оценку рисков в целях обеспечения законных интересов всех сторон, связанных с деятельностью коммерческих банков. Должный уровень корпоративного управления – один из важных факторов формирования доверия граждан и хозяйствующих структур, размещающих свои средства в коммерческих банках, а банков-контрагентов – к своим клиентам-заемщикам на межбанковском рынке, инвесторов на рынке долговых бумаг и рынке акций.

Повышение уровня корпоративного управления позволит банкам решить проблему "плохих" кредитов и укрепить доверие потенциальных контрагентов (вкладчиков, заемщиков, клиентов по валютным и фондовым операциям). В результате распределение кредитных ресурсов между нефинансовыми компаниями станет более рациональным, что даст возможность экономике Казахстана выйти на траекторию устойчивого роста. От создания надлежащей системы корпоративного управления в банковском секторе выиграют все заинтересованные стороны:

* банки повысят эффективность своей деятельности;
* банковская система в целом привлечет новых вкладчиков, заемщиков, инвесторов и иных контрагентов;
* акционеры банков получат уверенность в обеспечении защиты и повышении доходности своих инвестиций;
* государство сможет опереться на поддержку банковского сектора в своих усилиях по укреплению конкурентоспособности национальной экономики;
* общество в целом воспользуется плодами увеличения общественного богатства.

# Заключение

Проведенное исследование убедило в многоаспектности темы диссертации.

Анализ литературных источников в области теоретических основ корпоративного управления в коммерческих банках позволил мне сделать следующие выводы:

1. Корпоративное управление можно описать как выбранный той или иной компанией способ самоуправления, обеспечивающий справедливое и равноправное распределение результатов деятельности между всеми акционерами, а также иными "финансово-заинтересованными лицами", т.е. кредиторами. Понятие корпоративного управления охватывает, в первую очередь, комплекс правил и стимулов, с помощью которых акционеры осуществляют контроль над руководством компании и влияние на менеджмент с целью максимизации прибыли и стоимости компании.

Результативное корпоративное управление является важным элементом эффективной рыночной экономики. Акционеры и иные финансово заинтересованные лица должны иметь доступ к соответствующей информации и возможность осуществлять контроль и влияние в отношении руководства с целью обеспечения использования активов компании в интересах всех этих лиц. Контроль осуществляется посредством как внутренних процедур управления, так и внешних правовых и регулирующих механизмов. Возможность осуществления такого контроля важна как в экономически развитых странах, так и в странах с развивающейся экономикой.

2. Существуют три национальные модели корпоративного управления: американская, германская и японская и две системные модели корпоративного управления, ориентированные на: инсайдеров и аутсайдеров.

3. Единой модели корпоративного управления, работающей во всех странах, нет. В то же время, существуют определенные стандарты, применимые в самых различных правовых, политических и экономических контекстах.

Несмотря на различия подходов к организации корпоративного управления, благодаря усилиям Организации Экономического Сотрудничества и Развития (ОСЭР) в международном масштабе была достигнута договоренность о том, что независимо от используемой модели корпоративного управления в ней должны присутствовать такие элементы, как: прозрачная структура собственности компании, обеспечение информированности акционеров и прочих заинтересованных групп о деятельности банка, защита прав миноритарных акционеров.

4. Активное изучение международного опыта в области управления банковской деятельностью показывает, что Казахстан может воспользоваться частью механизмов, инструментов и методов, применяемых в международной финансовой практике корпоративного управления, с целью существенного повышения эффективности банковской системы.

5. Консультативная группа бизнес-сектора по корпоративному управлению Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) сформулировала комплекс основополагающих принципов в данной области (Principles of Corporate Governance, 1999), подходящих для различных юрисдикций, а именно: честность, прозрачность, подотчетность и ответственность.

Использование вышеотмеченных принципов корпоративного управления рассматривается в качестве одного из основных условий эффективности функционирования банковского сектора в постсоциалистических странах, в частности в Казахстане.

В целом надо отметить, что принятые в Казахстане законодательные нормы полностью по своему содержанию соответствуют общепризнанным стандартам, которые определяют характер корпоративного управления во всех странах. В них нашли свое отражение практически все принципы корпоративного управления, принятые в рамках ОСЭР, а также рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору в части проблем совершенствования корпоративного управления в кредитных организациях.

Вместе с тем, как показывают результаты проведенного анализа внутренней структуры и методов корпоративного управления в банках, потенциал эффективного корпоративного управления, заложенный в принятых законопроектах и иных нормативно-правовых актах в Республике Казахстан, реализован далеко не полностью. Результаты анализа в целом подтвердили общепризнанное мнение о недостаточном внимании казахстанских банков к организационным аспектам корпоративного управления. Даже на уровне уставных и внутренних документов анализируемых банков данные принципы отражены не полностью.

Оказалось, что на пути внедрения корпоративного менеджмента в практику работы коммерческих банков Казахстана существует достаточно большое количество препятствий и проблем:

* Недостаточная организация корпоративного управления (слабая база уставных и внутренних документов);
* Различия в информации о банке, представленной в корпоративных источниках и рыночной оценке;
* Непрозрачность структуры капитала банка;
* Нарушения прав финансово-заинтересованных лиц;
* Значительное политическое влияние в экономике;
* Неполноценное управление риском.

Причем для подавляющего большинства казахстанских банков решение проблем, связанных с защитой прав акционеров, — пройденный этап. Практически в 100% случаев акционеры получают необходимую информацию вовремя и в полном объеме до общего собрания. Именно общее собрание, а не совет директоров выбирает независимого аудитора, решает другие важные вопросы, касающиеся деятельности банка. И результаты общего собрания своевременно доводятся до сведения акционеров. Исключение составляет ситуация с АТФ-банком, когда интересы миноритарных акционеров были прямо ущемлены.

Гораздо большую озабоченность вызывают две другие группы проблем: во-первых, прозрачность структуры собственности, во-вторых — эффективность системы органов управления банком с точки зрения принципов их формирования и взаимодействия.

Существуют два пути решения проблемы корпоративного управления. Во-первых, это юридический путь. С помощью совершенствования законодательной базы, механизмов регулирования, эффективности регулирующих органов, механизмов правоприменения должны решаться глобальные проблемы в сфере корпоративного управления в масштабах всей экономики. Второе - экономический путь, когда банки становятся сами заинтересованы в повышении качества корпоративного управления.

Дальнейшее совершенствование системы корпоративного управления в коммерческих банках должно быть направлено на достижение большей прозрачности банков, адекватную оценку рисков, обеспечение законных интересов всех сторон, связанных с деятельностью коммерческих банков.

Таким образом, мне представляется, что расширение практики корпоративного менеджмента в банковской сфере открывает возможности для дальнейшего привлечения дополнительных средств в уставные капиталы банков, прежде всего иностранных инвесторов, а также других учредителей за счет расширения их круга. Кроме того, посредством корпоративного управления требуется добиться повышения роли банков в обслуживании и кредитовании реальных секторов экономики, активизации их деятельности в реализации инвестиционных программ и проектов, совершенствование механизма партнерства в отношениях между банками и их клиентами.

# Список литературы

1. OECD Principles of corporate governance. OECD, 2004
2. Enhancing corporate governance for banking organisations. Basel. September 1999.
3. Principles for the management of credit risk. Basel. September 2000
4. Закон Республики Казахстан №230-III ЗРК от 19 февраля 2007 года "О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам защиты прав миноритарных инвесторов"
5. Кодекс корпоративного управления. Ассоциация финансистов Казахстана от 31.03.2005 года
6. Пресс-релиз о состоянии финансового рынка и финансовых организаций на 1 января 2008 года// Агентство Республики Казахстан по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций
7. Кодекс Корпоративного Управления Казкоммерцбанка от 30.04.08г
8. Кодекс Корпоративного Управления Народного банка от 20.12.06г
9. Кодекс Корпоративного Управления Альянс-Банка от 10.10.05г.
10. Кодекс Корпоративного Управления АТФ-банка от 26.07.07г.
11. Кодекс Корпоративного Управления БТА-банка от 14.10.05г.
12. Кодекс деловой этики Казкоммерцбанка от 17 февраля 2006 года /протокол № 3.2 от 19.03.08г., рег. № Н-798/1 от 01.04.08г./
13. Протокол годового общего собрания акционеров АО "Альянс Банк" № 08/07
14. Бекболатулы Ж.К., Коммерческие банки Казахстана: проблемы и приоритеты // Экономика Казахстана, 2007г., № 9-10.
15. Давлетгалиева А. Корпоративное управление в Казахстане: актуальность и перспективы развития// Обзорно-аналитический журнал "Эксклюзив", № 10 (31) октябрь 2004
16. Заварихин. Н. М. д.э.н., профессор. Совершенствование корпоративного управления в банках// Дело и сервис, №4, 2002г.- С.35-38.
17. Калиева Г.Т. Коммерческие банки в Казахстане и проблемы обеспечения их устойчивости: Автореферат. – Алматы: 2004г, С.21
18. Корпоративное управление: опыт России и США. Шеин В.И. и др.— М.: ОАО "Типография Новости", 2000.
19. Кочетыгова Ю. Термин "корпоративное управление"// Корпоративное управление в банках. Октябрь 2001 № 11
20. Мазур И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Эффективный менеджмент, Москва: Юнити-Дата, 2003 г – С.36
21. Мон И. Развитие корпоративного управления в банках// Управление в кредитной организации, 2006, N 3, С.17-24
22. Сейткасимов Г.С., Банковское дело. – Алматы: Каржы-Каражат, 2002
23. Универсальный бизнес-словарь. Лозовский Л.Ш. и др.— М.: ИНФРА-М, 2000.
24. Юридический энциклопедический словарь/Под общ. ред. В.Е. Крутских.- М.: Инфра-М, 2001.

*Интернет-ресурсы:*

1. www.konkir.ru
2. http://www. oecd. org
3. http://www.bis.org
4. http://www.nomad.su