

АО «КАЗАХСТАНСКО-БРИТАНСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 336.71

На правах рукописи

**ИСРАИЛОВ БАУЫРЖАН ЕРКИНОВИЧ**

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

6D051800 - Управление проектами

Диссертация на соискание ученой степени  
доктора философии (PhD)

Научные консультанты  
д.э.н., профессор  
Давильбекова Ж.Х.

Dr. David Seth Preston, PhD

Республика Казахстан  
Алматы, 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ</b>	3
<b>ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ</b>	4
<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	6
<b>1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКАМИ ВТОРОГО УРОВНЯ В ПЕРИОД ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ</b>	
1.1 Теоретические основы влияния специфики бизнес-среды на особенности национальных моделей корпоративного управления банками	10
1.2 Основы совершенствования качества корпоративного управления банками в изменчивой среде	24
1.3 Опыт внедрения проектного менеджмента, его влияние на корпоративного управления и международный опыт эффективного корпоративного управления банками	37
<b>2 АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКАМИ ВТОРОГО УРОВНЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН</b>	
2.1 Современное состояние корпоративного управления в период экономической нестабильности	64
2.2 Особенности эффективности корпоративного управления банками	82
2.3 Роль банков в развитии экономики страны и эффективность институциональных факторов обеспечения качества корпоративного управления	93
<b>3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКАМИ ВТОРОГО УРОВНЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН В ПЕРИОД ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ</b>	
3.1 Повышение эффективности корпоративного управления банками на основе международного опыта	114
3.2 Реструктуризация банков второго уровня с использованием инструментов проектного менеджмента с целью повышения эффективности банков	124
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	149
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b>	152

## **НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ**

В настоящей диссертации использованы ссылки на следующие нормативные документы:

Закон «Об акционерных обществах» изменения 2007 года;

Закон Республики Казахстан «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам разрешения корпоративных споров» от 5 июля 2008 года N 58-IV;

Закон «О банках и банковской деятельности» от 31 августа 1995 года № 2444;

Закон «О Национальном банке Республики Казахстан» от 30 марта 1995 года № 2155;

Закон РК от 27.04.2015 «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам страхования и исламского финансирования»;

Кодексы корпоративного управления банков второго уровня Республики Казахстан.

## ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

В настоящей диссертации применяют следующие термины с соответствующими определениями:

Активы организационного процесса (Organizational Process Assets)	– Любые активы, относящиеся к процессу, во всех организациях, участвующих в проекте, которые влияют или могут влиять на успех проекта. Эти активы включают формальные и неформальные планы, стратегии, процедуры и руководства. Также они включают базы знаний организаций, такие как базы накопленных знаний и исторической информации
Базовый план работ	– Текущий план работ на момент утверждения
Веха	– Событие в плане на определенную дату
Группа проектов	– Иерархический классификатор проектов, предназначенный для классификации проектов по направлениям деятельности и зонам ответственности. В частности, позволяет анализировать показатели проектов агрегируя их по этим группам
Миноритарный акционер	– Держатель минимального пакета акций
Объект планирования	– Проекты, подпроекты, работы, задания – общий термин для обозначения любой целевой деятельности, которая планируется и контролируется
Ответственное подразделение	– Производственная единица, для которой могут вестись планы работ. Т.е. существует план этого подразделения
Проект	– Целенаправленная, обычно долгосрочная уникальная деятельность (тема, контракт), ведущаяся предприятием или группой предприятий. Примеры проектов: разработка космического спутника, проектирование и производство системы вооружения, строительство здания и т.п.
Подпроект	– Этап работ проекта
Работа	– Задание на выполнение работы по проекту, содержит данные о необходимых ресурсах, объемы работ, связи с другими работами может содержать детальную последовательность шагов (маршрут) выполнения этой работы
Текущий план работ	– Фактические, плановые и оставшиеся сроки, потребности в ресурсах по проекту на момент последнего перепланирования и учета факта.
АО	– Акционерное Общество
АФК	– Ассоциация Финансистов Казахстана
АФН	– Агентство по финансовому надзору

БВУ	– Банки второго уровня
ВВП	– Валовой внутренний продукт
ВПТ	– Внутригрупповая торговля
ВТО	– Всемирная Торговая Организация
ЕБРР	– Европейский банк реконструкции и развития
ЕврАзЭС	– Евразийское экономическое сообщество
ЕС	– Европейский союз
ЕЭС	– Европейское экономическое сообщество
ИСУП	– Информационная система управления проектами
КСУП	– Корпоративная система управления проектами
КУ	– Корпоративное управление
НБРК	– Национальный Банк Республики Казахстан
НИР	– Научно-исследовательская работа
НСБК	– Народный Сберегательный Банк Казахстана
ОКР	– Опытно-конструкторская работа
ОЭСР	– Организация экономического сотрудничества и развития (OECD- Organisation for Economic Co-operation and Development)
РК	– Республика Казахстан
РФ	– Российская Федерация
РКУ	– Рейтинг корпоративного управления
СД	– Совет директоров
СКУ	– Системы корпоративного управления
СМИ	– Средства массовой информации
США	– Соединенные Штаты Америки
УП	– Управление проектами
ФАТФ	–Группа разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (FATF – The Financial Action Task Force)
ФПГ	– Финансово-промышленные группы
ЦБ РФ	– Центральный банк Российской Федерации
IPO	– Initial Public Offering
KPI	– Key performance indicators
PMO	– Project Management Office
ROA	– Return on assets
ROE	– Return on quality
ROI	– Return of investment

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** КУ занимает весомое положение в странах с формирующимися рынками, в сравнении с государствами, где рыночная система и отношения имеют более развитую систему защиты прав акционеров. Так, стоимость капитала и уровень потенциальных угроз обуславливаются не только текущим состоянием экономики в стране, но и от уровня качества самого КУ внутри организации. Компании, которым удается достичь пусть и минимальных улучшений в качестве КУ, имеют возможности получить поддержку от инвесторов, так как они будут иметь более привлекательную инвестиционную среду. На текущий момент управление проектами, занимает важное место во всех развитых странах и организациях которые занимаются инновационной и инвестиционной работой. Причиной являются постоянные изменения и возможные риски из-за политического и экономического воздействия, что в свою очередь повышает значимость и роль проектного управления. Проектное управление в первую очередь нацелено на повышение эффективности предприятия, а именно: грамотного использования имеющихся ресурсов, экономия времени и средств, качество продукции или услуг. Задачей проектного управления в итоге сводится к тому, что необходимо эффективно использовать все имеющиеся ресурсы, включая соотношение расходов как материальных, так и денежных средств, человеческих ресурсов, качество выполнения и реализации проекта. Современные компании обычно сталкиваются с дилеммой по поводу внедрений технологии проектного управления: использовать уже существующую модель или же приступить к разработке своей собственной модели. Как показывает практика и опыт множества компаний, невозможно учесть абсолютно все, и поэтому нельзя останавливаться на достигнутом, нужно следить за качеством и актуальностью модели проектного управления и всегда двигаться дальше, стремясь к совершенству [1].

В современном Казахстане корпоративное управления и проектный менеджмент занимают очень значимое место. Учитывая то, какие шаги были успешно сделаны для реализации текущего уровня КУ в нашей стране, нельзя игнорировать тот факт, что действующая имеет разного рода проблемы и недоработки. Связано это, как правило, с человеческим фактором. Сюда относятся как нарушение внутренних механизмов по контролю качества, так и внешний аудит, одним словом – плохой менеджмент. Также свою роль играет и конфликт интересов между собственниками и топ менеджерами, первые заинтересованы в том, чтобы их прибыль от инвестиции повышалась, а последние в свою очередь имеют свой личный интерес, и как правило их не интересует цель собственников. Все эти факторы рождает необходимость совершенствовать модели КУ. Качество корпоративного менеджмента в период трансформации банковской системы подвергается риску множества факторов, но особую роль играет корпоративные отношения внутри каждой компании. Поэтому особую роль должны уделять отношениям внутри компаний, повышать

корпоративный дух и сплоченность команды. Как звучит казахская пословица: «без единства жизни нет» [2].

В современной экономике Республики Казахстан банковский сектор занимает роль особо важного элемента. С устойчивой банковской системой, грамотно выстроенной стратегией, корпоративной моделью и эффективным проектным управлением можно достичь значительного укрепления экономики страны, что в свою очередь позволит повысить конкурентоспособность и укрепить фундамент национальной экономики [3].

**Степень разработанности темы.** По теме управления проектами посвящены работы авторов как – Лисенков А. А., Давильбекова Ж. Х., Пикулев Е. И., Вернон Айрленд, Викуловская А. Б., Нуртазина С. М., Дэннис Лок, Рассел Д.Арчибальд, Владимир Богданов, Вадим Богданов, В.В. Быковский, Матвеев А.А., Новиков Д.А., Цеховой А. Ф., Цветков А.В., Скопин И., Элизабет Халл, Кен Джексон, Джереми Дик, Тимо Санталайнен, Эро Воутилайнен, Перти Поренне, Йоуко Х. Ниссинен, Джозеф Вайс, Роберт Высоцки, Клиффорд Ф-Грей, Эрик У. Ларсон, Милошевич Д., Г. Л. Ципес, А. С. Товб, Хелдман Ким, В.Л.Попов и других.

В целом теме КУ посвящено достаточно много работ как российских, так и зарубежных исследователей таких, как Я.И. Функ и В.А. Михалеченко, В.В.Хвалей, И.А.Храброва, И. Ансофф, А. Берли, Г. Минз, Аквилон, Б.А. Чуб, М.Афанасьев, П.Кузнецов, А.Фоминых, Д. Лори, Д.Сейлер, М.Хессель и Мейер, П.Друкер, Р.Берли, С.Майерс, М.Барклай, С.Холдернес, Р.Познер, Г.Б. Кочетков и В.Б. Супян, Э.Берглоев, М. Аоки, М.Портер, М.Хессель, Т.Келлер, Ч.В.Грэй, Р.Дж. Хансон, Р.Марка, С.Гроссман и О.Харт, Р.Вишни и А.Шлейфер, Джонсон С., Т.Миттон, Р.Марка, Р.Вишни, А.Шлейфер, Б.А. Чуб.

В казахстанской экономической литературе проблемы КУ рассматриваются в работах У.Баймуратова, О.Яновской, Н.Никифоровой, М.Б. Кенжегузина, В.Ю.Додонова, М.М. Абишева, а также ведущих финансистов Казахстана А.Абдуманаповой, А. Сайденова, И. Сабитова и других.

**Цель диссертационного исследования.** Анализ БВУ Республики Казахстан, обоснование экономических и организационных отношений, влияющих на эффективность КУ банков в период экономической нестабильности, и разработка научно-обоснованных рекомендаций для повышения их эффективности при помощи инструментов проектного управления.

**Задачи диссертационного исследования** состоят в следующем:

- Проанализировать эволюцию и историю КУ, а также экономическое состояние банков Республики Казахстан в период экономической нестабильности;
- Изучить особенности основных трёх зарубежных моделей КУ;
- Исследование особенностей банковской деятельности в переходной экономике, анализ показателей, характеризующих результаты деятельности коммерческих банков, исследование методов анализа деятельности банков;

- Провести анализ особенностей деятельности РМО и разработать критерий оценки эффективности его работы;
- Установить факторы, препятствующие эффективной работе Проектного офиса, и разработать меры по снижению этих угроз;
- Разработать рекомендации по повышению эффективности работы Проектного офиса в БВУ Республики Казахстан.

**Объектом диссертационного исследования** – являются БВУ Республики Казахстан.

**Предметом диссертационного исследования** является совокупность социально-экономических и финансовых отношений, возникающих в процессе эффективного КУ банками.

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

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

- Комплекс теоретических и практических положений, направленных на совершенствование деятельности БВУ в условиях экономической нестабильности страны;
- Разработана система оценки финансовых критериев для определения эффективности деятельности БВУ;
- Разработаны критерии оценки эффективности деятельности Проектного офиса в БВУ;
- Результаты анализа эффективности внедрения методики Управления проектами и РМО в систему банковского КУ;
- Факторы, препятствующие эффективной работе Проектного офиса, и предложения по ликвидации этих угроз;
- Получение результатов структурного анализа организации КУ в банковском секторе;

**Основные положения, выносимые на защиту:**

- Критерии оценки эффективности деятельности Проектного офиса на основе анализа исследования РМО;
- Трансформация проектного офиса в организационной структуре БВУ в области КУ;
- Экономико-математическая модель определения эффективности деятельности БВУ на основе модели Р.Портера.

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



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

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

**Структура диссертационной работы** – состоит из введения, нормативных ссылок, сокращений и обозначений, трех разделов, заключения и списка использованной литературы.

Введение раскрывает актуальность, определяет степень научной разработки темы, объект, предмет, цель, задачи и методы исследования, теоретическую и практическую значимость работы.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы и классификации КУ и управления проектами, во втором описываются нормы и практическое применение моделей в зарубежных странах. Третий раздел посвящен анализу деятельности БВУ на территории Республики Казахстан, исследованию вопросов повышения эффективности применения проектного управления в БВУ, структурному анализу и количественному сравнению БВУ Республики Казахстан и Российской Федерации.

В заключении подводятся итоги исследования, формируются окончательные выводы.

В данной работе содержится 33 рисунка и 28 таблиц.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТНОГО И КОРПОРАТИВНОГО БАНКОВСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В НЕСТАБИЛЬНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ**

## **1.1 Теоретические основы влияния специфики бизнес-среды на особенности национальных моделей корпоративного управления**

Основной формой организацией и управления в XX веке была корпорация. Корпорация объединяет несколько заинтересованных сторон, управление затрагивает множество процессов. Основными концепциями по корпоративному управлению являются следующие: теория соучастников и агентская теория.

Первая теория раскрывает различия интересов компании с заинтересованностью общества. Согласно данной теории, компании обременены обязательствами перед своими акционерами, а также перед другими группами, такими как: стейкхолдеры, сотрудники компании, клиенты, поставщики. Последняя теория была разработана в 1976 году двумя американскими экономистами Дженсенем М. и Меклингом У. Эта теория объясняет отношения внутри организаций, которые рассматривают сквозь величину убытков инвесторов, что в свою очередь связана с делегированием прав собственности и контроля, с разными интересами владельцев капитала и управляющими ими агентами [4].

Резвый прогресс в вопросах собственности акционеров, в развитии которого происходило отделение право собственности от управления ею, повлекло за собой такую проблему, как необходимость предоставления контроля со стороны акционеров над управляющими, для того чтобы можно было с максимальной эффективностью распоряжаться их собственностью.

Модели, которые должны урегулировать эти затруднения, защищать интересы инвесторов и согласовать интересы других различных заинтересованных лиц и групп получила название системы КУ. В разных странах получила неодинаковое развитие благодаря традициям и особенностям государств.

Вопрос определения модели, с помощью которой организация будет работать, один из важнейших моментов. Существуют так называемые основные модели, которые получили широкую известность в сфере КУ. Первая – англосаксонская модель, которая чаще всего применяется в Северной Америке, Великобритании, Австралии и Новой Зеландии. Характеризуют данную модель следующие моменты: большая доля миноритариев, особа важная роль фондового рынка, несамостоятельность от государства и открытые экономические границы.

Выбор модели, которой будет придерживаться организация, это очень важная проблема. Рассмотрим три основные модели корпоративного менеджмента, которые применяются во многих крупных организациях мира. В виде примера можно рассмотреть любую крупную организацию в чьих акционерах насчитывается множество миноритариев, в данном случае это компания «General Electric», в которой самый крупный акционер владеет лишь

6,25%. Исследования показали, что чем меньше эффективность системы защиты акционеров, тем выше концентрация прав собственности и контроля [4 – С.2].

В развитых странах показатель системы защиты прав акционеров гораздо «выше», что в свою очередь способствует «низкой» концентрации капитала. Распыление акции способствует тому, что при изменениях в минимальных долях акций может обеспечить контроль инвестора за всем предприятием.

Участниками в данной модели являются следующие: управляющие компанией, все акционеры, структуры государства, фондовые биржи, фирмы по консалтингу, а также компании, занимающиеся услугами консультации по вопросам корпоративного менеджмента. Также есть определение трех основных участников, это акционеры компании, директора и менеджеры [5].

К характерной черте данной модели относится сильный СД, который как правило формулируется из команды управленцев, и довольно плохой показатель слабого общего собрания акционеров.

В странах, где применяют данный вид модели управления, корпоративное законодательство чаще всего регулируют вопросы интересов между менеджерами компании и их акционерами, в свою очередь акционеры должны выбирать тех, кто будет представлять их интересы в виде состава СД компании и должны руководствоваться в первую очередь интересами этих самых акционеров, при выполнении своих обязанностей по контролю управления. В странах как Великобритания и США, в состав СД организаций могут входить внешние и внутренние члены [6].

Каждая модель развивалась при своих особых воздействиях, как внутренних, так и внешних факторов, так в данной модели особую черту получил свободный рынок. Это подразумевает делегирование контроля и владения. Данное делегирование играет важную роль, так как при инвестировании своих средств в корпорацию, инвестор освобождается от юридического обязательства за действия компании. Вся ответственность за эту деятельность переходит менеджерам, которые в свою очередь получают за это зарплату [7].

В данной модели есть две процедуры, которые обязывают от акционеров утверждения по следующим пунктам: избрание СД и определить аудиторов. Есть и иные вопросы, которые требуют их одобрения, например, вопросы по поглощению или слиянию, трансформация организационной структуры и другое. У владельцев акций есть право на ежегодном собрании вносить предложения в повестку, которые касаются вопросов, связанных именно с деятельностью компании. Владельцы акций, которые превышают 10% объема капитала, могут созывать внеочередное собрание держателей акций [8].

В Америке существуют одни из самых суровых норм по прозрачности информации. В иных странах, где пользуются этой моделью менеджмента, менее строгие.

Финансирование получают путем выпуска акций на фондовой бирже, в данной модели именно фондовая биржа является источником привлечения средств в компанию.

Следующий тип модели – это японская модель управления и ее основными чертами являются следующие пункты:

1. Банки играют особо важную роль в данной модели.
2. Действует так называемая система пожизненного найма сотрудников.
3. Сетевая организация внешних взаимоотношений организаций.

Теперь разберем эту модель более тщательно. В данной модели управления банки занимают самую важную роль, и любая компания желает установить близкие отношения с ними. Их называют «главный банк». Такие банки выполняют функции кредитора, к примеру, в самой Японии эти банки как правило занимают первые места по объему кредитования почти в 90% в самых крупных организациях страны. И помимо этого они же выполняют функции крупнейших акционеров, роль инвестиционных и финансовых аналитиков, консультантов и даже могут заниматься бухгалтерским учетом, тем самым помогают в разработке программ по преодолению кризисных ситуаций. С системой пожизненного найма сотрудников компании данная модель не охватывает полностью рынок занятости, но согласно статистике примерно половина сотрудников всю свою трудовую деятельность остаются в одной организации, более того, здесь играет не малую роль менталитет граждан страны. Они могут работать поколениями в одной компании, но и тут есть свои слабые стороны: так эта система подразумевает хоть и медленный, но гарантированный карьерный рост, что в свою очередь не радует молодое поколение современности, которые живут в динамичном мире [9].

К третьему пункту сетевой организации относятся следующие моменты:

- Избирательное вмешательство;
- Торговля внутри участников группы;
- Движение персонала внутри участников группы;
- Сетевые элементы, такие как обязательное посещение клубов для укрепления взаимоотношений внутри группы, советы и ассоциаций.

Очень сильное распространение имеет опыт объединяться в ФПГ. Внутри этих групп часто имеет место вмешательство в процесс управления, и довольно часто такое вмешательство бывает со стороны главного банка, который занимается исправлением текущего финансового положения компании. Используют меры совместного вмешательства для вывода членов ФПГ из кризисных ситуаций, таким образом банкротства участников ФПГ практически не происходит [10].

ВПТ – один из важнейших моментов взаимодействия ФПГ, так внутри ФПГ имеет место центральная компания, которая занимается координацией всей группы. Если участники группы связаны деятельностью, такой как возможностью поставлять необходимые ресурсы для другой компании участника ФПГ, чаще всего все эти торговые операции происходят внутри группы. Однако компания, занимающаяся торговой координацией никак не является генераторов прибыли для всех участников ФПГ, она исполняет обязанности элемента инфраструктуры группы и может выдавать краткосрочные кредиты.

Также широкой практикой пользуется продвижение персонала внутри группы, так к примеру, менеджер организации участников группы, получает перевод в компанию члена ФПГ, для того чтобы помочь с какой-либо возникшей проблемой. Часто встречается следующий опыт продвижения, когда топ менеджеры уходят на пенсию, их могут назначить в СД в компанию поставщика члена ФПГ. Цель такого назначения заключается в том, чтобы создать более близкие отношения в менеджменте, для обмена информацией, опыта и знаний [11].

И последнее по списку, но не по значимости, это неформальные объединения среди участников ФПГ. Разного рода клубы, ассоциации и союзы. Самым влиятельным объединением является президентский совет ФПГ, чьих членов избирают лишь из числа компании участников. Цель такого совета заключается в том, чтобы ежемесячно президенты компании собирались в дружеской атмосфере и обсуждали ключевые моменты, обменивались информацией которые связаны с деятельностью ФПГ [12].

Третья модель управления – германская модель. Данная модель управления содержит в себе, как и предыдущие модели, свои особенные черты. Здесь важную роль занимают банки и крупные компании нежели само государство, поэтому эта модель представляет собой организационный капитализм [13].

Отличием модели выделяют следующие параметры:

- Правление, состоящее из двух палат: исполнителей и наблюдателей;
- Ограничение прав держателей акций. Уставом ограничивается возможное количество голосов, которые могут и не совпадать с имеющимися во владений акциями.

Законы Германии разделили очень четко границу между надзором и управлением. В данной модели совет исполнителей подчиняется совету наблюдателей, участниками которого являются только независимые директора. Ключевыми членами модели управления являются корпоративные акционеры и банки, где банк выступает в роли кредитора, акционера, агентом в голосовании и эмитентом ценных бумаг. Также банки выполняют функции долгосрочных акционеров и членов участников правления банка выбирают в СД корпораций.

Еще характерными для данной модели являются следующие моменты: социальная защита персонала, высококвалифицированный персонал и низкая мобильность. Важной чертой является также высокая значимость корпоративный патриотизм и личные связи. Что делает данную модель схожей с Японской моделью корпоративного менеджмента в показателе средней продолжительности труда участников компании [14].

Отличается модель от американской тем, что в прозрачности информации не такие строгие. Например, отчетность по финансам в модели управления Германии выходит лишь один раз в шесть месяцев, а в США в свою очередь обязаны предоставлять эту информацию ежеквартально.

Негосударственные институты создают и развивают культуру корпоративного менеджмента, сюда относятся множества разных объединений которые занимаются защитой прав акционеров, институты и центры,

занимающиеся независимым анализом работы управленцев, подготовкой кадров независимых директоров, обнаружением проблем в корпоративных отношениях и обсуждают возможные варианты решения.

В 1990-е годы проходил процесс приватизации в России, что способствовало созданию первых акционерных обществ. Из-за процессов перехода из государственных предприятий в АО, сложилась очередная модель корпоративного менеджмента, в которой имеются черты трех выше описанных моделей. При всем этом, российская модель имеет свои недочеты, такие как: практическое отсутствие прозрачности финансовых отчетностей, не предусмотрены функции для перераспределения собственности и большая доля аффилированных лиц в структуре [15].

Еще одной чертой, характеризующей эту модель, это отсутствие дивидендной политики, что в свою очередь порождает проблему того, что уровень выплат по дивидендам крайне низкий. Компании же в свою очередь не заинтересованы во внедрении новой эффективной дивидендной политики, так как это повлечет за собой снижение доли собственников.

Предпринимательская модель КУ. Эту модель чаще всего используют страны с переходной экономикой. В этой модели по сути есть все необходимое, но принципы контроля и разделения прав собственности не признаются, конфликты могут быть разными. Может быть нарушено взаимоотношение между собственниками и топ менеджерами, что управляют компанией, создаются лишние департаменты, СД, которые игнорируют интересы акционеров и работают сугубо в своих личных интересах. Связано это обычно с тем, что системы корпоративного менеджмента крайне неэффективны или не разработаны вовсе. Поэтому в таких ситуациях, единственным верным решением для владельцев является повысить уровень власти на столько, чтобы управление компанией перешло к ним. Поведение собственников дезорганизует топ менеджеров, конфликтные ситуации между собственниками и управляющими не дают возможности для эффективного управления [16].

Каждая из этих моделей, характеризуется своими положительными и отрицательными чертами, что делает каждую из этих моделей уникальными и своеобразными. Американскую модель часто критикуют за строгие требования к прозрачности информации и краткосрочные инвестиции, германская и японская модель, за предоставленную роль банкам. Так как банки, выступают как кредиторы и как акционеры, что ведет их в зону конфликта заинтересованности сторон, которая ведет к невозврату кредитов или же неэффективную трату средств для обеспечения стабильности. Также эти две модели подвергаются критике из-за того, что в них государства ограничивают свободу конкуренции [17].

Также данные модели отличаются между собой в сфере правления, так к примеру, в Японии членами СД являются в большинстве своем инсайдеры, в американской модели управления в состав СД входят помимо инсайдеров и аутсайдеры, в то время как в германской модели управления инсайдеры являются членами состава Правления, но не могут быть членами

наблюдательного совета. Существует еще одно отличие именно немецкой модели от двух предыдущих моделей, численность состава наблюдательного совета устанавливается законом и его нельзя менять, и в состав данного совета могут входить служащие компании, рядовые рабочие сотрудники.

Структурные различия во владении акциями между немецкой и японской моделями похожие, по причине того, что в них важные позиции занимают банки и исполняют роли ключевых акционеров, в то время как американская модель получает необходимые финансовые и прочие услуги в основном с рынка ценных бумаг. В американской модели банки никак не могут быть институциональными инвесторами [18].

По отношению требований прозрачности информации, как упоминалась выше, в США самые строгие. Так, например, различие между японской и американской модели в отчетности по вознаграждениям происходит следующим образом: японская модель сообщает общую сумму по вознаграждениям управляющих и директоров, в то время как в США они обязаны предоставить ту же самую информацию по каждому лицу. В немецкой же модели предоставляется информация по совокупной сумме, но в тоже время не сообщаются данные о том, кто входит в состав наблюдательного совета и их доле в корпорации. Федеральные законы в Германии оказывают ощутимое влияние на корпорации, по сравнению с другими моделями.

Также есть моменты где они должны решать вопросы которые требуют одобрения от акционеров, то тут опять же японская и немецкая модели имеют схожие моменты, так в этих моделях необходимостью распределения средств и выплат по дивидендам входит в их обязанности. В то время как в американской модели основными вопросами которые требуют одобрения от акционеров, это назначение аудиторов и директоров. Американская модель характеризуется большей свободой для акционеров, что в свою очередь дает им право на внесение предложений в повестки ежегодного собрания акционеров. В модели управления немецкой модели такие предложения, являются обыденным делом.

Основной причиной сходства немецкой и японской моделей, связана тем что здесь банки исполняют множество разных функций, отчего здесь образовалась тесное взаимоотношение между компаниями и банками. Сходство между американской и японской модели в том, что есть возможность голосование по доверенности, то есть можно лично не присутствовать, что в немецкой модели не допустимо. Так, если акционер не может принять участие в голосованиях, тогда банк голосует за отсутствующих по своему собственному усмотрению. Японская модель характерна тем, что здесь преобладает интерес к тому, что корпорации предпочитают долгосрочных, аффилированных акционеров. В свою очередь, в немецкой модели влияние на корпорацию могут оказывать даже миноритарные держатели акций [19].

Так получается, что все модели имеют как сходства, так и отличительные особенности, хоть и есть явно заметное сходство между японской и немецкой моделями. Сильной отличительной чертой выделяется модель США своей прозрачностью информации и их жесткими требованиями по их раскрытию.

На текущий момент в Республике Казахстан главной проблемой в системе КУ является конфликт интересов, который мешает повысить роль эффективности системы. Такие моменты, когда управляющие компанией являются их собственниками, уязвимость миноритариев, отсутствие грамотных руководителей в целом. Так к примеру, в Казахстане не понимают важность роли СД и независимых директоров, их ввели как обязательную часть в состав всех АО в стране на законодательном уровне, по сути является лишь обязательством [20].

Урегулирование этих задач даст возможность усовершенствовать деятельность СД, и трансформировать их в орган корпоративного менеджмента, целью которого будет нести ответственность за принятые решения, решать конфликтные ситуации. Для этого необходимо следующее [21]:

- Необходимость разработки стандартов информационной политики;
- Более жесткие требования по прозрачности информации;
- Этические нормы для СД;
- Обеспечить директоров информацией о деятельности организации.

Стоит отметить то, что главной работой СД – урегулирование конфликтов, которые встречаются очень часто между собственниками и управленцами компании. Если же такие конфликты не будут решаться, это может повлечь за собой возможное банкротство компании или же повязнет в корпоративных конфликтах, что ведет за собой ухудшение имиджа. Ухудшение имиджа компании повлечет за собой большие риски, такие как падение кредитной привлекательности, одним словом компания потеряет свою репутацию, а без положительной репутации невозможно развивать компанию. Редко, когда компании, организации не проводят оценку своего персонала и партнеров, но также не стоит забывать проводить подобную оценку по отношению к СД. Но, если такие анализы и оценки все же будут проведены, это поможет СД быть более эффективным органом управления, что также поможет улучшить взаимодействие внутри компании, отношение между СД и топ менеджерами гарантируют здоровый рост компании. Очередной причиной для анализа работы СД – корректировка оплаты труда СД [22].

СД – это команда экспертов, для выполнения своих обязанностей им необходимы информация, время, мотивация, власть и знания. По мере роста давления на компании с целью повышения эффективности корпоративного менеджмента, все большее количество используют анализ оценки эффективности СД, встречаются такие моменты, что оценивают каждого члена СД отдельно. Но необходимо понимать следующее, что изменения которые внедряют с целью простой формальности, не повлечет за собой реальных изменений в положительную сторону, не будет нужного результата [23].

Положителен тот факт, что в модели управления казахстанских компании появился орган как независимые директора. Отличительной стороной которого является тот факт, что независимые директора в отличие от других членов СД должны быть не аффилированными лицами, не иметь личного интереса и быть



полностью беспристрастными в принятии решении касательно деятельности компании и принимать участие в урегулировании возникших конфликтов.

Таблица 1 - Отличительные особенности модели СД разных стран

Страны	Особенности
Германия	Соучредители; Наблюдательный совет независимые директора; Исполнительный совет и исполнительные директора.
США	Соучредители; Совет директоров; Директор компании.
Казахстан	Общее собрание акционеров; Независимые директора; Исполнительный орган: А) единоличный; Б) коллективный (акционеры, работники общества, не являющиеся его акционерами)
Россия	Акционеры; Совет директоров: А) наблюдательный совет (независимые директора); Б) правление (высший менеджмент)
Примечание – Таблица составлена автором, использован источник [24]	

Как показывает практика, в Казахстане деятельность независимых директоров только начинает уживаться, многих функции которые должны исполняться этим органом еще многим не понятны, поэтому нужно улучшать корпоративную эффективность и повышать интеллектуальный уровень внутри организации. Необходимость развития ассоциации независимых директоров на текущий момент важнейший приоритет в формировании профессионалов в этой сфере. Главной причиной того, что в нашей стране появилась необходимость в независимых директоров – это выход компании внутри страны на IPO, так как зарубежные финансовые рынки, биржи имеют очень жесткие требования. Что в свою очередь свидетельствовало о том, что компания, приглашающая из-за границы независимых директоров, готовилась к выходу на фондовый рынок. Польза от независимых директоров в том, что они работают в интересах акционеров, и сам факт того что, компания готовится к выходу на фондовые рынки – это ответственный шаг к расширению и индикатор роста внутрикорпоративной культуры [24].

Наличие в нашей стране соответствующей законодательной базы позитивный знак, это институт для дальнейшего развития независимых директоров. К примеру, в странах Украины и России наличие независимых директоров является рекомендацией кодекса корпоративного поведения, в то время как в Казахстане были внесены поправки в закон «Об акционерных

обществах» в 2007 году, где ввод независимых директоров во все СД стал обязательным требованием. В законе отмечено, что состав количество независимых директоров не должно быть меньше одной трети состава СД. Такая ситуация ставит обязательство перед такими компаниями, которые вынуждены нести дополнительные убытки в виде оплаты труда независимых директоров, вне зависимости от того, какие цели и задачи ставит перед собой компания, лишь потому что это требование на уровне закона. Эти требования необходимы для тех компании, которые планируют выйти на рынок IPO, но создают затраты тем, кто этого делать не собирается. В настоящее время многие компаний приглашают к себе на работу иностранных экспертов, специалистов в качестве независимых директоров. Директора могут быть независимыми по критериям которые устанавливаются законодательно, но все равно будут зависеть от акционеров, так как их кандидатуры утверждаются именно собранием акционеров. Независимые директора выступают в интересах акционеров, и их независимость должна быть четкой от менеджмента компании, но полной независимости быть не может, так как совет избирается и распускается решением акционеров, также они утверждают им заработные платы [25].

В послании народу Президент Нурсултан Абишевич Назарбаев отметил что необходимо разработать законопроекты по защите прав миноритарных акционеров. Руководствуясь принципами корпоративного менеджмента, которые в свою очередь были одобрены организацией экономического сотрудничества и развития, защита прав миноритариев – это основная задача в развитии корпоративного менеджмента. Мажилис одобрил поправки по закону «О внесении дополнений и изменений в некоторые законодательные акты по вопросам разрешения корпоративных споров» в мае 2008 года, целью которого является защита предпринимателей от корпоративных конфликтов на законодательном уровне [26].

Анализ корпоративного менеджмента в Казахстане показывает, что развитие КУ можно фрагментировать на периоды:

- Промежуток 2000 года по 2006 год – финансовая стабильность и быстрое развитие экономики, формировалось корпоративная среда в Казахстане. Для того чтобы привлечь инвестиции иностранных государств, появилась необходимость повышения уровня доверия и внедрять принципы для того, чтобы соответствовать мировым стандартам и требованиям. Хотя многие мелкие компании так и не поняли значимости кодекса КУ.

- Начиная с 2007 года наблюдается рост финансовой нестабильности, которое потребовало повышение эффективности КУ и культуры в крупных компаниях. В период 2008-2010 годов волны экономической нестабильности, которые были запущены мировым финансовым кризисом, а также геополитическая напряженность с 2014 года, сделали приоритетными повышение КУ банков в нестабильной внешней среде.

Ж. Алиманов указал на факт того, что процесс по повышению качества КУ в РК осложняется тем, что целью является принуждение контролировать все интересы всех заинтересованных групп, путем внесения «прозрачности» в

процесс принятия управленческих решений. Интерес к особенностям КУ в банках в периоды экономической нестабильности появился лишь после 1970 года, во времена топливного кризиса, который был вызван арабо-израильской войной [27].

Базельский комитет по банковскому надзору издал рекомендации в сентябре 1999 года «Совершенствование КУ в кредитных организациях», которые сфокусировали на банках принципы КУ, разработанные ОЭСР. Согласно этим рекомендациям, КУ в кредитных учреждениях является руководством их деятельностью, которое происходит через СД и топ-менеджерами, которые [28, 29]:

- Определяют цели деятельности;
- Отвечают за предоставление банковских услуг и иных финансовых операций;
- Должны считаться с мнениями заинтересованных сторон;
- Вся деятельность должна быть в нормативно закреплённых рамках;
- Гарантия защиты интересов клиентов.

Регламенты Базельского комитета являются международными рекомендациями по улучшению эффективности КУ современной банковской системы, но как показала практика, во время кризиса была череда крупных банкротств, что доказывает наличие слабых мест данной системы [30].

Вопрос вознаграждения топ-менеджеров банков оказался в фокусе общественного внимания вследствие кризиса, в котором СМИ и общество как раз и винили банки. Вопрос широко обсуждался и обсуждается на международном уровне, приняты так называемые «Принципы хорошей практики компенсаций» (Форум финансовой стабильности, апрель 2009 г.). Принципы предполагают включать компенсационную практику в общую риск-оценку банка в ходе банковского надзора. Международная структура в рамках G20 – Совет по финансовой стабильности выявляет слабые места в сфере мировой финансовой стабильности, разрабатывает и применяет регулируемую и надзорную политику. [31]

В целом для банковского сектора Казахстана сохраняется сложность соблюдения стандартов вознаграждений менеджеров по причине отсутствия официально формализованных критериев и показателей политики вознаграждений, равно как и системы их зависимости от каких-либо показателей деятельности банка.

Представляется, что в казахстанской практике подход Национального Банка к надзору за политикой вознаграждений должен быть предельно гибким, так как именно в этом секторе, необходимо сохранить высококвалифицированные кадры. При этом, сама организация надзора и применение мер реагирования должны иметь детально дифференцированный характер в зависимости от размера банка [32].

Для банковской системы остается важным моментом способы для заинтересованности инвесторов. Необходимо принять меры, для того чтобы можно было повысить эффективность инвестиционной заинтересованности,

именно для повышения привлекательности организации эффективным методом является внедрения принципов КУ.

С учетом этого мы анализируем развитие КУ в некоторых финансовых организациях, в соответствии с выбранным объектом исследования, мы осуществляем анализ по 3 банкам: «ForteBank», «БТА Банк», «Kaspi Bank».

Рассмотрим влияние внедрения кодекса на эффективность организации КУ. Кодекс КУ АО «БТА» состоит из 13 глав: СД, принципы КУ, корпоративный секретарь, дивидендная политика, прозрачность информации, кадровая политика, контроль финансовой и хозяйственной деятельности, исполнительный орган, корпоративные события, охрана окружающей среды, решение корпоративных конфликтов, заключение [33].

По данному кодексу КУ в АО «БТА» были внедрены новые пункты:

- Добавлены новые нормы по корпоративному секретарю. Это человек в чьи обязанности входит развивать и улучшать КУ организации, обязан обеспечить своевременный обмен информации, отвечает за их предоставление акционерам, прозрачность информации через различные источники. Помимо этого, контролирует проведение собраний СД и общие собрания акционеров [34].

- Введен термин «корпоративный веб-сайт», цель которого заключается в том, чтобы информация которая касается всех заинтересованных лиц была размещена на это сайте в свободном доступе.

- В состав СД входят независимые директора, в чьи обязанности входит соблюдение баланса между заинтересованными сторонами, должны принимать беспристрастное решение по отношению к компании.

Опыт управления АО в РК накапливается, в чем можно убедиться и анализируя организационную структуру АО «ForteBank». При создании структуры АО «ForteBank» были учтены принципы функций как разделение подразделениями и контроль структур, которые используют унифицированную форму отчетности. Еще одним условием является тот факт, что не допускается слияние функций персонала и обязательное условие коллегиальности при принятии особо важных вопросов деятельности банка. В целях снижения административного риска в ForteBank создана структура, которая помогает контролировать каждую отдельную операцию банка. Организационная структура помогает ориентировать управление банком как на макроуровне в рамках общей стратегии развития банка, так и на микроуровне в рамках управления непосредственно операционными рисками.

Общие принципы построения структуры данного банка таковы [35]:

- Внутренний аудит подчиняется СД;
- Банковские операции разделены структурно по подразделениям;
- Каждая структура контролирует виды операций по филиалу.

Таким образом, организационная структура АО «ForteBank» соответствует выбранной стратегии развития и в полной мере отвечает запросам практики.

Для того чтобы казахстанские банки могли привлекать ресурсы международного фондового рынка, им необходимо реформироваться. Примером тому может служить проведенные реформы в АО «Kaspi Bank». Документ,

определяющий значимые стандарты и принципы, которые используют в менеджменте банка, отношения между СД и правлением, отношения между акционерами и топ менеджерами, а также правила и принципы по принятию управленческих решений, все это кодекс КУ.

Важными в процессе функционирования системы КУ являются принципы КУ, к которым Банк относит: равенство, подотчетность, управляемость, открытость, прозрачность, эффективность, ответственность, подконтрольность. В данном документе КУ АО «Kaspi Bank» создал инструменты для решения корпоративных противоречий, и банк берет на себя всю ответственность и обязан принять все возможное для решения конфликтов. Это и есть эффективная работа банка [36].

Хотя постоянное совершенствование организационной системы управления и приведение ее к международным стандартам являются одним из важнейших приоритетов в деятельности Банка, все же существует много нерешенных проблем в данной сфере.

Организационные структуры ряда западных банков, подтверждают, что изменения организационных структур банков происходит вслед за изменениями их стратегий и целей.

На рисунке 1 приведена схема организационной структуры управления АО «Kaspi Bank» до преобразования.

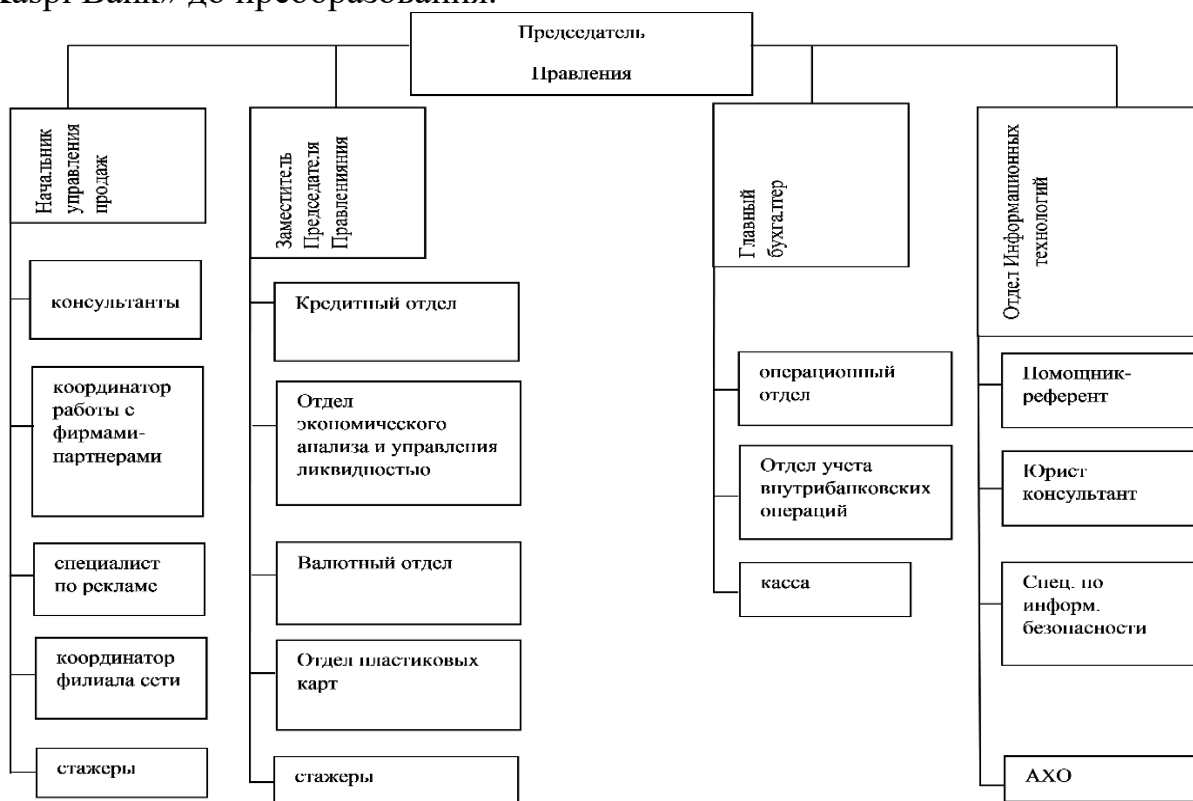


Рисунок 1 - Организационная структура управления АО «Kaspi Bank»

Примечание – Составлено автором, использован источник [36]

Эта прежняя структура АО «Kaspi Bank» работала не эффективно. Причиной низкой эффективности является тот факт, что банк дублировал

функции, не создавая своего собственного подхода к созданию качественной организационной структуры. Например, количество прямых, подчиненных у некоторых руководителей (включая председателя правления) доходило до 40 человек. Двойное, а иногда тройное подчинение, не только затрудняло постановку задач, но и являлось источником нездоровой политики внутри организации. Низкая эффективность особенно была заметна на уровне филиалов. Директора филиалов часто говорили о низкой координации на уровне головного банка, медленном принятии решений и бюрократии. Поэтому одной из основных задач стала реорганизация структуры управления банком.

Проектируя структуру банка необходимо основываться на стратегических планах, то есть когда стратегия определяет структуру. Поэтому выбор структуры банка – это решение, относящееся к стратегическому управлению, которая также должна соответствовать международным корпоративным стандартам, принятым в мировом сообществе. Анализ организационных структур ряда западных банков подтверждает, что изменения организационных структур банков происходит вслед за изменениями их стратегий и целей. Тенденция западных банков к расширению, созданию холдингов предусматривает перестройку системы управления коммерческим банком, и прежде всего, изменение организационной структуры, взаимосвязей между отдельными звеньями системы банковского управления [37].

Замеры уровня КУ предусматривает расчет комплекса показателей, характеризующих отдельные элементы механизма управления. В работах казахстанских специалистов предложена система показателей объекта оценки, характеризующих экономический, управленческий и финансовый потенциал [38]. Расчет показателей предложен с применением количественных и качественных методов. Следует согласиться с предложенным авторами алгоритмом анализа системы показателей, где сначала идет детализация по внутренним и внешним элементам механизма КУ, а затем – по отдельным показателям, поэлементно, что позволяет выявить «узкие» и проблемные места. В данном случае оценка дается по общим показателям, учитывающим обобщенные критерии интересов собственников, и так же обобщенные критерии менеджмента банка.

Вопросы качества, эффективности, адекватности и т.п. КУ, поставленные в любой плоскости, неизбежно упираются в методы и критерии оценки эффективности КУ банками. В связи с тем, что качество КУ, в общем, единодушно признано исследователями фактором роста и развития современных корпораций перед банками стоит задача выбора инструментов оценки своей управленческой практики, что позволит выявить сильные и слабые стороны, а также определить оптимальные направления улучшений. На основе анализа мирового банковского опыта в литературе выделяются два базовых инструмента оценки КУ: рейтинг и аудит [39].

Рейтинг КУ это:

- Необходимость внедрения оценки качества КУ банка;
- Создать индикатор шкалы рисков, понятную для клиентов банка;

- Создание индикаторов, которые отражали бы качество эффективного КУ для СД и менеджеров;

- Сигнал и информационный повод для исправления элементов КУ.

Как и любой рейтинг, этот дает контрагентам, заемщикам, клиентам, и иным заинтересованным лицам, и сторонам, внешнюю и независимую, а значит предположительно объективную оценку рисков КУ данным банком, на базе которой указанные субъекты могут обосновать и принять свои решения о планах в отношении заимствований, размещения депозитов и т.п.

В мировой практике рейтинги составляются на базе сопоставления практики КУ определенного банка с идеальной моделью банковской деятельности, основанной на международных рекомендациях и практике КУ (corporate governance best practices) [40].

Рекомендации формулируются по итогам эмпирических исследований и экспертных оценок в сфере КУ в виде:

- Кодексов;
- Принципов;
- Руководств.

Методики рейтинговых агентств в основном совпадают, включая аналогичные критерии, а сами агентства для сопоставимости оценок и показателей стремятся к унификации методик и принципов работы.

В Казахстане используются следующие рейтинги КУ:

- Standard & Poor's;
- Эксперт РА Казахстан.

Рейтинговое агентство «Эксперт РА Казахстан» дает оценку качеству РКУ отечественным компаниям. В сфере БВУ оценка РКУ в РК это комплексная оценка КУ, а именно следующих:

- Права акционеров;
- Эффективность деятельности СД, прилегающих комитетов, аудита и контроля, а также их состав;
- Прозрачность информации;
- Социальная ответственность;
- Деятельность в интересах третьих лиц.

Одновременно РКУ стал и оценкой рисков КУ банков, соответственно, чем выше рейтинг, тем ниже, по оценке «Эксперт РА Казахстан», риски КУ в оцениваемом банке.

Национальный рейтинг присваивается по градуированной шкале от единицы (низшая оценка) до десяти (высшая оценка).

Методология национального рейтинга разработана на базе международного финансового права, национального казахстанского законодательства, требований листинга фондовых бирж, а также международной и национальной практики КУ.

Методика РКУ включает более ста показателей практики КУ, сгруппированных по четырем группам:

1. Права акционеров на момент обследования и присвоения рейтинговой оценки, включая:

1.1. Права собственности, на участие в управлении обществом, на получение дивидендов;

1.2. Потенциальные риски нарушения прав акционеров;

1.3. Инициативы общества по защите прав акционеров.

2. Деятельность органов управления и контроля включая состав и деятельность СД и исполнительных органов банка, функционирование внутренней системы контроля и аудита, взаимодействие между органами управления банка.

3. Раскрытие информации оценивается по уровню раскрытия финансовой и иной информации, дается оценка дисциплины раскрытия информации, её доступности для акционеров и иных заинтересованных лиц.

4. Соблюдение интересов иных заинтересованных лиц и корпоративная социальная ответственность:

4.1. Политика социальной ответственности и учета интересов иных заинтересованных групп;

4.2. Трудовые конфликты и их разрешение;

4.3. Реализация корпоративной социальной ответственности для менеджмента и персонала.

Национальный рейтинг присваивается рейтинговым комитетом на базе полученных оценок по перечисленным группам показателей.

## **1.2 Основы совершенствования качества корпоративного управления банками в изменчивой среде**

За время своего существования банковская система РК прошла через многие испытания, такие как финансовый кризис и показала свою выживаемость, даже не смотря на сильное влияние внешних факторов, как нестабильность в геополитическом и финансовом уровне, банковский сектор страны продолжает показывать динамичный рост. В последнее время банковский сектор страны все чаще встречает на своем пути препятствия, связанные в первую очередь с процессами глобализации, что в свою очередь вызывает потребность дальнейшего развития, внедрения новых принципов управления.

Параметры требований, предъявляемых изменчивой внешней средой к качеству КУ банками в значительной степени, зависят от характера корпоративной собственности банков, имеющей двойственную природу.

Корпоративная банковская собственность возникает и развивается одновременно в двух видах:

- Собственность акционеров, которая складывается конвертацией частных вложений в акции банка как АО, которая обеспечивает в себе сочетание контроля и менеджмента;

- Собственность банка, в которой средства банка материализуются в дивиденды и доходы;



•Источник развития корпоративной собственности банков, это противоречие следующего:

- Капитализация дохода;
- Выплата по дивидендам;

Корпоративная собственность банков развивается благодаря следующим:

- Заинтересованность эффективного управления денежных средств;
- Рост дивидендов;

•Орган отвечающий за урегулирование конфликтов и принятие консенсусов между заинтересованными сторонами.

В развитии системы БВУ РК в последние годы в связи с мировыми кризисами и геополитической нестабильностью выявилась необходимость в КУ в части специального антикризисного управления в банковской сфере, а также определенной стандартизации управления деятельностью банков с элементами саморегулирования.

В теории, в наши дни более востребованным являются моменты связанные с вопросами повышения качества КУ в БВУ в следующих секторах: стратегическое и антикризисное управление, внутренний контроль и аудит, риск-менеджмент, контакты с клиентами и инвесторами; регламентация статуса и деятельности СД, повышение прозрачности банковской деятельности в сочетании с сохранением банковской и коммерческой тайны, соблюдение прав участников банковских отношений, мотивация менеджмента банка и др.

В современных условиях представляется объективно неизбежной постепенное изменение «многозвенной» системы КУ банков: владельцы банка, его органы, крупные инвесторы, регулятор, руководитель банка и менеджмент, сотрудники банка, в упрощенную, агрегированную «трёхзвенную» систему, базирующуюся на балансе полномочий и ответственности между внутри банковской корпорации: инвесторами, собственниками и наемными работниками. Данная упрощенная модель персонифицирует ключевые факторы производства: предпринимательскую инициативу, капитал и труд.

Важным принципом КУ, нашедшим отражение в кодексах КУ, стал принцип обеспечения прав акционеров для чего банк обязуется вести безопасный, надежный и достоверный учет прав собственности акционеров на их акции, а также не препятствовать акционерам в распоряжении акциями.

Банк также применяет наиболее удобный для акционеров порядок реализации их прав на преимущественное приобретение акций (иных ценных бумаг) банка, или продаваемых банком ранее выкупленных им собственных акций, прочих ценных бумаг банка, конвертируемых в его акции.

Кроме того, реализуя принцип обеспечения прав акционеров, банк всегда своевременно информирует акционеров о дате, времени и месте общего собрания акционеров. При этом банк применяет удобный для акционеров порядок требования созыва общего собрания акционеров (заседания СД), дополнения повестки дня общего собрания акционеров, выдвижения кандидатур в СД, аудита банка. Реализуя принцип обеспечения прав акционеров, банк

мотивированно отвечает акционерам банка на их письменные запросы, касающиеся деятельности (в соответствии Уставом Банка).

Реализуя принцип обеспечения прав акционеров, Банк принимает меры по обеспечению прав акционеров Банка по участию в управлении Банком, полагая при этом, что акционеры не злоупотребляют своими правами и не стремятся причинить вред прочим акционерам или Банку.

Значительная часть кодексов КУ казахстанских БВУ посвящена уставным вопросам. В частности, подробно регламентируется статус общего собрания акционеров, несмотря на то, что данный вопрос определен законодательством.

В корпоративных кодексах банки акцентируют внимание на этапах созыва и подготовки общего собрания акционеров, обеспечивая акционерам время и возможность подготовки, выработки обоснованного мнения по повестке дня.

Для обеспечения прав акционеров на участие в управлении через участие в общих собраниях акционеров, Банк:

- Проводит избрание состава счетной комиссии Банка из физических лиц – акционеров Банка (их представителей) и/или из сотрудников Банка;

- Использует порядок регистрации участников общего собрания акционеров, не мешающий участию акционеров (их представителей) в общем собрании;

- Проводит общее собрание акционеров гарантируя равенство участия в общем собрании, включая обсуждение повестки дня, выражение мнений и получение ответов на вопросы;

- Предоставления любому акционеру Банка права участия в общем собрании акционеров через процедуру регистрации в день и по месту проведения общего собрания акционеров, в течение достаточного для регистрации всех желающих акционеров (представителей) времени;

- Исключает всякие сомнения в честности и точности результатов голосования на общем собрании акционеров, для чего обеспечивает подсчет голосов и оглашение итогов до завершения собрания.

Кодексы КУ казахстанских БВУ обязательно содержат положение о совете директоров с указанием того, что его состав (количественный и персональный) должен способствовать конструктивным дискуссиям, принятию адекватных решений, что в целом означает эффективную деятельность СД. Аналогичные требования кодексы КУ казахстанских БВУ предъявляют и к Правлению.

К Председателю или членам Правления предъявляются квалификационные требования о наличии навыков, личных и деловых качеств, репутации, достаточных для эффективного руководства работой Банка. При этом члены Правления обязаны воздерживаться от действий, способных спровоцировать любой конфликт интересов, а при возникновении такого конфликта, известить СД.

Вознаграждение Председателя и членов Правления должно зависеть от их квалификации, определяться исходя из реального участия в результатах деятельности Банка. Члены Правления отвечают за ненадлежащее исполнение своих обязанностей, а также нарушение конфиденциальности, неправомерное

использование (распространение) служебной и инсайдерской информации в личных интересах, равно как и в интересах третьих лиц. Осознавая ответственность перед акционерами, клиентами Банка, его партнерами, персоналом, Правление ориентируется на честное и компетентное исполнение своих обязанностей, направленное на развитие Банка.

Необходимость менять и вводить новые принципы к качеству КУ, зависят от характера внешней среды. Банки действуют в реальной экономической и в институциональной среде, в первой среде, банк исполняет фундаментальные функции, во второй среде, банки работают в ограниченных пределах, которые определяются законодательным путем. Как отметил В.А. Мурычев, «выражая денежную и кредитную политику государства, не всегда оказываются обоснованными, отвечающими интересам национальной экономики» [41].

Очередным требованием является политическая и социальная особенность внешних факторов. В плане политической составляющей, государство требует от БВУ стабильности, с целью поддержки стабильности в стране. Так, в 2015 году Н. Назарбаев определил приоритетную задачу для Национального Банка обеспечением финансовой стабильности в условиях экономической нестабильности. В задачи которого входили – поддержание уровня инфляции на низком уровне, колебание курса валют [42]. После событий 2014 года, когда были введены санкции в отношении финансово-кредитных организации РФ, для БВУ РК это было ощутимым влиянием внешнего фактора, которые имели свои негативные последствия. Так после анджанских событий 2005 г., являющихся исключительно внутренним делом Узбекистана, Администрация Дж. Буша выразила «глубокую обеспокоенность» ситуацией в Узбекистане и сочла «очень важным» введение ЕС санкций против узбекских банков. Работа банка в условиях санкций требует высочайшего уровня КУ [43].

Начиная с 2000-х годов БВУ РК начали направлять большие суммы в строительство, в промежуток 2007 по 2008 годы были вскрыты мошеннические операции, связанные с коррупцией в финансовом секторе страны. Ряд банков потерпели банкротство, а их заемные средства, направленные в строительную отрасль так и остались в виде безнадежных активов.

В то же время такие ожидания не должны быть завышенными. Выступая 10 апреля 2015 г. на форуме молодежи «С Лидером нации к новым победам!» Н. Назарбаев объяснил, «почему мы еще не живем как в Западной Европе или как в Арабских эмиратах или, как допустим, в Америке?». По мнению Президента «Есть конкретные простые факторы, которые кардинально влияют на нашу с вами экономику и жизнь: климат, большие расстояния, отсутствие выхода к морю, историческое культурное наше наследие... По сути, все эти годы мы движемся вопреки многим объективным обстоятельствам» [44].

Отметим, что указанные факторы существенно влияя на конкурентоспособность казахстанских товаров, практически никак не влияют на банковский сектор, так как эффективность банковской деятельности (при оптимальном, не избыточном регулировании), в значительной степени зависит от качества КУ в банках, рациональной организации бизнес-процессов. В

современной литературе, отражающей опыт кризисного развития последних лет, основной акцент делается на организацию риск-менеджмента, расширения функций внутреннего аудита, переноса акцента с контроля соблюдения законодательства и требований регулятора, «на аналитическую оценку эффективности подразделений и отдельных продуктов с учетом их рисков» [45]. Данная позиция представляется весьма спорной, так как банк не может ослабить внимание к соблюдению законодательства и требованиям регулятора, а перенос внимания с них на эффективность деятельности подразделений (т.е. исключительно максимизацию прибыли) связан с существенными рисками. Как демонстрирует российский опыт последних лет именно ослабление внимание к требованиям законодательства и регламентации Банка России привело к отзыву лицензии у каждого десятого банка. Национальный банк Казахстана, к сожалению, не приводит данной статистики.

В условиях тенденции укрупнения в банковской системе Казахстана актуальна задача поддержания эффективности банковского надзора за деятельностью кредитных организаций. Здесь особенно важен вопрос обеспечения качества КУ, так как именно от него зависят внешние результаты, в том числе предоставление информации регулятору при реализации им надзора. В то же время необходимо отметить, что до сих пор не доказана прямая зависимость параметров основной деятельности банка от качества КУ, на что уже обращали внимание исследователи [46]. Примечательно, что в доказательство данного положения приводятся аргументы типа: «все исследования, да и просто здравый смысл показывают, что улучшение системы КУ напрямую и незамедлительно приводит к повышению стоимости акций компании» [47]. Таким образом, приведенная корреляция, считаясь «общим местом» фактически не подтверждена, что объяснимо, так как не всё зависит от управления, а многое от изменчивой среды и позиции регулятора.

Повышение качества КУ в банке способно решать многие проблемы банковской сферы, особенно следующие:

- Модели скрытой аффилированности банковского бизнеса, ориентированной на бизнес владельца;

- Пробельность современной методологии банковского надзора, как правило крайне формализованной, не раскрывающей прозрачность деятельности банков, не выявляющей стремление к быстрой сверхприбыли, в ущерб качеству активов и росту банковских рисков [48].

В соответствии с Базельскими принципами концепция КУ предусматривает распределение полномочий и ответственности, дифференцируя функции СД и исполнительных органов по руководству банковским бизнесом, определению стратегии и задач, установлению целевых показателей рисковости устойчивости.

В целом следует исходить из того, что объектом проверки в процессе надзора является именно качество, которое Е.А. Сторожилова определяет, как «степень соответствия установленным требованиям» [49], что представляется некорректным. В современной теории менеджмента устоялось понимание качества управления как фактора системной организации предприятия,

обеспечивающий его рыночный успех, конкурентоспособность, необходимое условие его экономического «здоровья» [50], но никак не соответствия требованиям законодательства и регулятора.

Качество КУ целесообразно рассматривать с экономических позиций, как интегрированную характеристику умения банка успешно вести свое дело. В данном случае качество управления банком проявляется в выборе и обосновании целей деятельности, способах и методах воздействия на основные и обслуживающие процессы создания банковского продукта, оказания услуг, в последовательности действий по достижению конкурентных преимуществ.

Качество КУ не есть исключительно качество менеджмента, а также и текущие в системе управления информационные, трудовые и иные процессы, результативность деятельности банка на профильном рынке, выявление степени соответствия целей деятельности состоянию внешней среды, банковского продукта – запросам клиентов и инвесторов, стратегий – состоянию рынка и стратегиям конкурентов и т.п. В связи с этим в общий перечень показателей оценки качества КУ необходимо включать учет результатов деятельности банка на профильном рынке.

При определении содержания дефиниции «качество КУ» следует также применять многоуровневое описание объекта исследования в виде иерархической структуры уровней качества:

- Управления банком;
- Системности процессов управления;
- Управления функциональными областями: обслуживанием, портфелем и др.
- Управления ресурсами и активами;
- Труда менеджмента и персонала.

Помимо качества в перечне требований изменчивой внешней среды на втором месте стоит эффективность. Регламентация, а также доктринальная практика анализа КУ широко использует данное понятие. Как таковая эффективность предполагает достижение высоких оптимальных относительно поставленных плановых задач, финансовых результатов при реализации принципов КУ.

В литературе доминирует однозначный аргумент в пользу усовершенствования системы КУ – ориентация на максимизацию прибыльности банка (компании).

Эффективность системы КУ банком определяется группой факторов, характеризующих особенности функционирования банка. К базовым элементам системы корпоративного банковского управления можно отнести стратегию КУ; её организационную структуру, совокупность систем и процессов КУ, его стиль, навыки, а также корпоративные ценности (рис. 2).



Рисунок 2 - Базовые элементы системы корпоративного банковского управления

Примечание – Составлено автором, использован источник [51]

Банк, придерживающийся принципов эффективного КУ, как правило, пользуется доверием инвестиционного общества.

Уровень КУ предполагает его рейтинговую оценку и влияет на степень репутационного риска кредитной организации.

Правовое регулирование вопросов КУ в банках не исчерпывает перечень направлений совершенствования. В частности, на доктринальном уровне разработан комплекс предложений по реформированию действующей системы банковского надзора.

Первым направлением является сосредоточение надзора на крупных кредитных организациях, пользующихся государственными привилегиями и помощью в периоды кризисов.

Анализ КУ крупных банков выявляет значительное число недостатков, в том числе – в отсутствии обеспечения отделения собственности от управления. В данном случае ужесточение лишь надзорных требований к этим банкам не решит проблему. Акцент здесь должен сместиться в сторону анализа качества КУ и тесно связанного с ним управления рисками. При этом, целесообразно использовать зарубежный опыт в деле разделения слабоуправляемых крупных банков для поддержания устойчивости выделенных структур.

Для государства особо важен надзор за банками с государственным участием, доминирующими в Казахстане. Международные стандарты КУ применяются в этой категории банков избирательно.

Важным направлением развития надзора за качеством КУ станет постепенное сокращение государственного участия по мере укрепления международно-признанных принципов КУ в банках.

Следующим важным направлением является развитие макропруденциального надзора, с концентрацией не на отдельных банках, а на

состоянии и соблюдении правовых норм банковской системой в целом с учетом влияния изменчивых факторов среды. Здесь в литературе в основном обсуждается идея создания финансового макрорегулятора.

Российские ученые приходят к выводу о преждевременности перехода к единой системе надзора за всеми участниками финансового рынка, так как создание мегарегулятора актуально при существенном усложнении действующей структуры и развитии новых направлений финансового бизнеса, формировании больших банковских групп и холдингов. В России данная тенденция прослеживается, но ещё уступает явной сегментации [52]. Достаточно распространено страхование не в рамках банка, а в рамках дочерней структуры юридического лица с ограниченным перечнем видов деятельности. Специализация банковской, фондовой и страховой деятельности обусловлена существующим разделением регулирования и надзора в данных сферах.

Между тем, казахстанские авторы отмечают сохраняющуюся практику решения бизнес проблем с помощью административных мер [53].

Критерии для прохождения должны включать в себя как минимум следующие пункты:

- Знания и опыт кандидата, включая управленческий стаж и опыт;
- Оценка потенциального вклада в повышение эффективности и надежности кредитной организации;
- Наличие в биографии кандидата сведений о непорядочном поведении или негативных отзывов о нем, которые, с точки зрения надзорного органа, не дают возможность кандидату занимать ответственные должности в банке.

Национальный банк как орган надзора должен следить за тем, чтобы в кредитных организациях соблюдался порядок оценки выполнения советом директоров, исполнительными органами и службами контроля и аудита своих должностных обязанностей. В этом смысле целесообразно согласиться с А. Ю. Симановским, выступающим за повышение уровня законодательного закрепления, мер ответственности собственников, членов советов директоров, топ-менеджеров за качество принимаемых управленческих решений, а также адекватность и достоверность предоставляемой надзорным органам информации [54].

Двухуровневая банковская система Казахстана пройдя через серьезные испытания, включая финансовые кризисы, показала хорошую выживаемость. Несмотря на финансовую и геополитическую нестабильность банковский сектор Казахстана динамично развивается, но в современных условиях банковская система Казахстана сталкивается с комплексом вызовов, связанных с процессами глобализацией и присущими ей глобальными кризисами, потребностью внедрения в кредитных организациях современных принципов управления.

В развитии банковской системы Казахстана в последние годы в связи с мировыми кризисами и геополитической нестабильностью выявилась острая необходимость в совершенствовании КУ в части специального антикризисного

управления в банковской сфере, а также определенной стандартизации управления деятельностью банков с элементами саморегулирования.

Требования, предъявляемые изменчивой внешней средой к качеству КУ банками, зависят от характера среды. Банк действует как в реальной экономической, так и в институциональной среде. Надзор регулятора не направлен непосредственно на КУ банком. К основным целям банковского надзора относятся защита интересов вкладчиков и кредиторов и поддержание общей стабильности банковской системы. Качество КУ целесообразно рассматривать с экономических позиций, как интегрированную характеристику умения банка успешно вести свое дело. В данном случае качество управления банком проявляется в выборе и обосновании целей деятельности, способах и методах воздействия на основные и обслуживающие процессы создания банковского продукта, оказания услуг, в последовательности действий по достижению конкурентных преимуществ.

Для обеспечения устойчивости каждого банковского учреждения в отдельности и банковской системы в целом, руководство банков должно реагировать на изменения экономической конъюнктуры. Скорость реакции на изменения определяет успех в управлении, а математические модели банка являются основным элементом систем поддержки принятия решений. Банк представляет собой сложный объект моделирования, который требует комплексного подхода.

В 1888 году была предложена первая математическая теория банковского дела Ф.И. Эджвортом (F.Y. Edgeworth) в работе «The Mathematical Theory of Banking», в которой автор приводит четкое количественное соотношение между величиной обязательств банка и необходимым объемом резервов ликвидности. Согласно его теории, объем резервов разумно увеличивать пропорционально квадратному корню от обязательств банка. Данная модель относится к аналитическим математическим, и это был первый случай, когда интуиция банкиров была облачена в математическую форму. Однако первая теория не охватывает всего спектра банковской деятельности [55].

Математические теории деятельности банков 20-30 годов XX века базируются на гипотезе полной определенности условий при принятии финансовых решений. К примеру, И. Фишер (I. Fisher) (1930 г.) в основе теории процентной ставки и приведенной стоимости приводит детерминированную модель. Достоинством модели является использование простых математических средств элементарной математики и начал анализа, а недостатком то, что совершенно не учитывается неопределенность. В настоящее время модель Фишера продолжает широко использоваться при решении частных задач в условиях относительной стабилизации денежно-кредитного рынка страны. Данная модель позволяет анализировать только отдельно взятый актив вне его связи с другими активами. Модель является одномерной, анализирующей лишь одну характеристику актива - доходность, а возникающие риски при принятии инвестиционных решений не учитываются [56].



Количественная оценка риска проводимых операций впервые появляется в портфельной теории Г. Марковица (H. Markowitz). Модель учитывает два важных фактора - доходность и риск, а также аналогичные характеристики портфеля активов. Проведению эффективной диверсификации портфеля способствует учет взаимных корреляционных зависимостей между доходностями активов. Недостатками модели Марковица является сложный математический аппарат. Математическая модель формирования оптимального портфеля активов представляет собой задачу квадратичной оптимизации при линейных ограничениях [57].

Развитием портфельной теории Марковица является однофакторная модель рынка капиталов, предложенная У. Шарпом (W.E. Sharpe). Она позволяет заменить сложные математические алгоритмы квадратичной оптимизации оптимизацией линейной. Простая математика, совершенная статистическая техника оценки коэффициентов чувствительности, рыночных индексов способствуют широкому использованию модели Шарпа на всех фондовых рынках мира при выборе конкретных активов для их включения в портфель инвестора. Однако деятельность банка наряду с управлением активами подразумевает и управление привлеченными средствами, но однофакторная модель рынка капиталов эту задачу не решает. Чтобы решить эту проблему используется модель банка Р. Портера (R.C. Porter), в которой автор применяет теорию фирмы к деятельности банка. Он доказывает, что именно банк по сравнению с фирмами, производящими материальную продукцию, является наиболее показательной фирмой для демонстрации теории, поскольку он не изменяет ассортимента выпускаемой продукции и является наиболее консервативным предприятием в смысле набора совершаемых операций. В основе теории фирмы, примененной к банкам, лежит балансовое уравнение [58]:

$$1 + N = k + B + L \quad (1)$$

где 1 - объем проданных банком депозитов, принимаемый равным 1;

N - доля собственного капитала по отношению к привлеченным депозитам;

k - доля наличных денежных средств и средств на корреспондентских счетах банка по отношению к привлеченным депозитам, причем  $0 < k < 1$ ;

B - доля ценных бумаг, приобретенных банком, по отношению к привлеченным депозитам;

L - доля кредитов, выданных банком, по отношению к привлеченным депозитам.

Развитием модели Портера и портфельной теории Марковица для банков можно считать модель Кейна и Молкила (Kane, Malkiel) [59]. Ее целевая функция - максимизация дохода. Аргументами функции максимизации являются индексы доходности портфеля активов, состоящего из кредитов и государственных ценных бумаг, а также риска в виде среднего квадратичного отклонения доходности портфеля активов банка. Дополнительными достоинствами являются учет корреляционной связи между активами портфеля, а также

использование балансового уравнения, аналогичного (1). Однако модель не учитывает активы в виде наличных средств в кассе и средств на корреспондентских счетах в других банках, а также отличия активов внутри групп кредитов и ценных бумаг; риски и структуру портфеля пассивов, расходы, которые сопровождают пассивные операции банка; управление собственным капиталом [59]. Модель является статической. Введение в аналитические математические модели банков элементов теории издержек позволило улучшить качество управления пассивами, решить сложную задачу сопоставления двух эффектов:

1) изменение объемов привлеченных средств при изменении величины процентной ставки по депозитам;

2) изменение прибыли коммерческого банка при увеличении (уменьшении) объемов привлеченных средств.

Один из вариантов проведения агрессивной депозитной политики, характеризующей экстенсивное развитие банка, состоит в создании филиальной сети, что требует дополнительных издержек. Поэтому для принятия обоснованного решения о расширении банка следует построить соответствующую экономико-математическую модель, минимизирующую издержки. Модель, предложенная Сили (C.W. Sealey), представляет собой математическое решение задачи одновременного управления и требованиями, и обязательствами банка с целью максимизации прибыли, неопределенность в модели учитывается в определении депозитной и кредитной процентных ставок. Впервые вводится переменная, характеризующая избыток или недостаток ликвидности. Банковские аналитики получили инструмент для практического применения теорий управления ликвидностью. Недостатками модели являются отсутствие явного управления собственным капиталом, упрощенный подход к размеру банка. Последний определяется “рыночными условиями, избеганием риска или реальными ресурсными издержками”. Модель осталась статической. Требования к комплексному подходу при моделировании банка сформулировал Балтенспергер (E. Baltensperger): соотношение и структура требований и обязательств; размер собственного капитала банка. Этим требованиям в большей степени соответствует модель российских специалистов Н. Егоровой и А. Смулова, в основу которой положен принцип “положительной обратной связи между текущими результатами деятельности банка и собственным его капиталом (ресурсами) следующего временного периода”. Модель позволяет рассчитывать прибыль банка, показатели рентабельности и ликвидности с использованием российской методики, а также введенный авторами интегральный показатель выживаемости банка в условиях переходного периода. К недостаткам можно отнести отсутствие возможностей управления ставкой процента, зависимость объема привлеченных средств от ставки процента, отсутствие оптимизационной модели обоснования структуры требований и обязательств, высокую степень агрегирования данных. Среди аналитических моделей выделяют модели “общественного доверия”, которые возникли с

появлением банковского регулирования. Любая из рассмотренных моделей может быть отнесена к этой категории при выполнении условий [60]:

- Наличие прямой или косвенной поддержки правительства, которое на льготных условиях (по ставке процента ниже рыночного) предоставляет ликвидные средства банку, либо объявляет о гарантиях со своей стороны по обязательствам банка, либо не обязывает банк создавать гарантийный (страховой) фонд;

- Банк участвует в правительственной программе по льготному предоставлению населению банковских услуг.

Особенностью моделей “общественного доверия” является способ формирования депозитной или кредитной ставок. По объективным или субъективным причинам ставка процента для банка устанавливается более выгодной, чем аналогичная ставка конкурентов. Для решения каждой конкретной задачи исследователи создавали уникальные аналитические математические модели.

Дж. Синки-мл. в своей монографии “Управление финансами в коммерческих банках” выделяет 62 научных труда, развивающих теорию банковской фирмы. Новые виды операций, использование передовых технологий обработки данных стимулируют развитие исследований в интересах банков с использованием аналитических математических моделей. Применение компьютеров позволило создать новый тип - имитационные модели. Имитационная модель банковской деятельности представляет собой специализированное компьютерное приложение, которое позволяет имитировать деятельность такого сложного объекта, как банк во временной динамике, в финансовой динамике, в пространственной динамике. Основным научным методом исследования является направленный вычислительный эксперимент как совокупность аналитических исследований и вычислительных процедур на всех стадиях моделирования. Примером имитационной модели деятельности банка является стратегическая банковская деловая игра UBS-IV “Управление банком”. Объектом моделирования выступает действующий банк с полным набором услуг, находящийся в нестабильном внешнем окружении. Модель может быть использована в качестве тренажера принятия управленческих решений при подготовке специалистов банка. По ходу игры оценивается финансовое состояние виртуального банка, текущее состояние экономики гипотетического государства, прогнозируется развитие ситуации на долгосрочную перспективу и составляется стратегический план развития на соответствующий период времени. Проводя планирование текущих операций и реализовывая их в имитационной модели, обучаемые пытаются достичь плановых показателей деятельности. В каждом туре игры на основе отчетности модели проводится анализ принятых решений, который является базой для возможной корректировки целей краткосрочного и долгосрочного менеджмента. Многократное повторение текущего планирования всей совокупности операций универсального банка позволяет выработать системный подход в принятии управленческих решений, что, по мнению разработчиков, улучшит качество

менеджмента конкретного “живого” коммерческого банка. Однако модель не имеет возможности для интеграции ее в информационные системы банка, поэтому эксперименты на основе данных действующего банка невозможны, как и невозможно осуществлять ввод актуальных или прогнозных макроэкономических показателей внешнего окружения банка. Реальная конкуренция на рынке банковских продуктов и услуг ставит перед банками целый ряд задач, которые невозможно решить, используя даже самый современный аппарат классической математики. “Применение методов современной статистики для анализа бухгалтерских данных расширило круг решаемых задач и представило управленческому персоналу много новых полезных сведений, что, в свою очередь, явилось причиной поворота от детерминистских исследований к вероятностным, которые описывают эволюцию системы во времени в терминах теории вероятностей”. Однако известны принципиальные возражения против использования в области управления предприятиями (банками), в других областях общественных наук элементов теории вероятностей [61].

Использование методов вероятности бывает неэффективным, в тех случаях, когда используют субъективные данные. Крупные агентства, например, как Bloomberg и Reuters представляют довольно большой спектр по использованию технического анализа для того, чтобы составить возможные прогнозы по развитию рынков, биржи на среднесрочные перспективы.

У всех заинтересованных сторон этих рынков есть доступ к подобным механизмам, но все же это дает гарантии и защиту, поэтому банкротства не исключения. Так как банкротство нельзя рассчитать точной математикой, тут большую роль играет человеческий фактор, по этой причине большее внимание уделяют методу анализа неопределенности, при решении проблем принятия управленческих решений.

Для того чтобы можно было дать четкую оценку деятельности банков, применяется теория, которая могла бы дать описание неопределенной среде, это теория нечетких множеств. Основоположителем теории является Лотфи А. Заде, цель которой заключается в том, чтобы математически можно было выполнить обработку неопределенного. Чтобы выразить неточности в количественной форме, нельзя использовать теорию вероятностей, что в свою очередь дает возможность сблизить теорию с реальностью. Основанная на понятиях нечеткости, формализация неопределенности позволяет математикам и экономистам объединить достоинства точных и вероятностных моделей с субъективными данными и получить новые расчетные схемы, которые дают возможность изучать реальность без ее деформации. Иллюстрацией аппарата теории нечеткой логики при моделировании деятельности банков может служить модель оптимизации численности сотрудников подразделений коммерческого банка, в которой в качестве объекта моделирования рассматривается действующий банк. Модель позволяет определить загруженность банковских специалистов. Ее исходными данными являются экспертные оценки времени проведения операции сотрудниками отделения

коммерческого банка, основных его структурных подразделений в форме нечеткого треугольного числа. Цель моделирования - выдача рекомендаций по оптимизации численности сотрудников при сохранении действующей организационной структуры банка, при фиксированных объемах операций с действующей технологией обработки информационных потоков и для перспективного планирования динамически изменяющейся потребности в персонале. Целевой функцией модели является минимизация персональных издержек банка. [62]

Так, для моделирования можно применять следующие виды моделирования: аналоговые, аналитические, статистические, имитационные, физические, математические. Математические и имитационные модели имеют самую малую материалоемкость, позволяют исключить социальный риск при проведении многочисленных экспериментов, их подготовка не требует много времени. Поэтому наиболее целесообразным представляется использование этих типов моделей для моделирования банковской деятельности.

Исходя из этого, качество КУ представляется совокупностью свойств, определяющих возможность формирования условий для эффективного функционирования банка, поддержания его конкурентоспособности через выбор и интеграцию средств воздействия на факторы изменчивой среды. В общем плане – это способность банка генерировать и реализовывать конкурентные преимущества. При этом рост качества КУ, будучи связан с изменениями в системе менеджмента, становится также и движущей силой таких изменений.

### **1.3 Опыт внедрения проектного менеджмента, его влияние на корпоративное управление и международный опыт эффективного корпоративного управления банками**

В литературе есть множество разных определений того, что такое «проект», и вот некоторые из этих определений [63]:

1. РМВОК дает следующее определение этого термина: подразумевается что у любого проекта должны быть начало и завершение, которое наступает когда в проекте достигнуты все цели и задачи или же наоборот, когда признают, что эти самые цели и задачи не могут быть достигнуты.

2. Ассоциация английских проект-менеджеров дает определение, что проект – это отдельное мероприятие, с конкретными задачами, для выполнения которых необходимо время, учет стоимости и итоговое качество по достигнутым результатам.

3. Германия, стандарт DIN 69901: дают следующее определение термину «проект», это предприятие, которое уникально по своим условиям. А именно таких параметров как: цели и задачи, сроки проекта, необходимые ресурсы, включая людские и финансовые.

4. ГОСТ Р 54869-2011 и PRINCE2: Проект – это совокупность связанных мероприятий, для создания уникальных услуг или продуктов.

Основными факторами для проекта являются следующие:

- Обоснованные цели;

- Взаимосвязь между внутренними и внешними операциями;
- Срок проекта, жизненный цикл;
- Ресурсы;
- Возможные конфликты.

Если приводить итоги, то под проектом, подразумевается ряд взаимосвязанных мероприятий, имеющие ограничения по ресурсам, есть четко обозначенные задачи и цели.

Таблица 2 - Характеристика проекта как объекта управления

Характеристики	Комментарий
Назначение (цель) проекта	- описываются новые продукты или услуги, которые получит потребитель в результате реализации проекта
Стоимость проекта	- сметные затраты, необходимые для выполнения работ проекта
Объемы работ проекта	- количественные показатели объема работ проекта
Сроки выполнения проекта	- время выполнения проекта (даты начала, окончания, продолжительность)
Качество проекта	- соответствие характеристик проекта и его продукции установленным стандартам качества
Ресурсы	- ресурсы, требующиеся для осуществления проекта, например, оборудование, материалы, персонал, программное обеспечение, информационные системы, производственные площади и др.
Исполнители	- специалисты и организации, привлеченные к выполнению работ проекта, их количественные характеристики, состав (назначение) и квалификация
Риски проекта	- определение рискованных событий в проекте, вероятности их свершения и ущерба от их воздействия на проект
Примечание – Таблица составлена автором	

Проекты можно классифицировать по разным критериям: по уровню проектов, их масштабам, по качеству, по размерам, по целям, по объектам. Основными отличительными чертами проекта являются следующие:

- Сроки и объемы инвестиций
- По степени инноваций
- Направление, в котором будет задействован тот или иной проект, к примеру: туризм, инфраструктура, промышленность и т.д.

Таблица 3 - Классификация проектов

Классификационные признаки	Типы проектов		
	Проект	Программа	Система
По уровню проекта	Малый	Средний	Мегапроект
По масштабу (размеру) проекта			

По сложности	Простой	Органи- зационно сложный	Технически сложный	Ресурсно сложный	Комплексно сложный
По срокам реализации	Кратко- срочный	Средний		Долгосрочный	
По требованиям к качеству и способам его обеспечения	Безде- фектный	Модульный		Стандартный	
По совокупности проектов	Монопроект		Мультипроект		
По уровню участников	Отечественный: - государственный; - территориальный; - местный.		Международный		
По характеру целевой задачи	Антикризисный, Маркетинговый, Образовательный.		Реформирование, Инновационный, Чрезвычайный.		
По объекту инвестиционной деятельности	Финансовый, Инвестиционный.		Реальный Инвестиционный		
По главной причине возникновения проекта	Открывшиеся возможности		Необходимость структурно- функциональных преобразований	Реорганизация	
	Чрезвычайная ситуация			Реструктуризация	
Примечание – Таблица составлена автором					

Классификация проектов по таблице 3. Итак, начнем с монопроекта, что же это такое? Монопроект – от слова «моно», означающее «один», это проект который может выполняться одним единственным человеком, обычно это не сложные проекты. А вот Мультипроект, от слова «мульти», означающий множество «моно» проектов, требующего совсем другого подхода к управлению и выполнению задач и целей.

Следующая классификация идет по масштабам проектов, а именно малые, средние и мегапроекты. Итак, под малыми проектами подразумевают обычно самые простые и легкие проекты, с минимальными вложениями и затратами. Средние проекты – этот проект требует больших ресурсов, вложений, технических задач, и команду специалистов. Самые сложные это мегапроекты, состоят они из множество проектов, у которых общая цель, ресурсы и ограничение по времени. Такого рода проекта бывают регионального, национального или же международного масштаба.

Управление проектом – это свод знаний, инструментов разного рода и знаний, необходимых для успешного достижения завершения проекта. Управление проектами также характеризуется следующими: необходимость определить требования к проекту, принимать во внимание все заинтересованы стороны, обеспечить взаимосвязь между этими сторонами, следить за качеством

проекта, бюджетом и рисками. Процесс управления как правило определяется в пяти группах: инициирование, планирование, исполнение, контроль и завершение.

Ф.Тейлор (1856-1915 гг.) и ученик Тейлора Г.Гант (1861-1919 гг.) занимались изучением труда на рабочих местах. Они доказали, что качество труда можно оптимизировать и улучшить, выделяя его составляющие. Диаграмма Ганта показывает последовательность и соответственно продолжительность всего процесса. Данный метод настолько эффективный, что его применяют и по сей день. В конце двадцатого века были произведены улучшения в MS Project, которые добавили точность. С течением времени добавили еще больше индикаторов. Благодаря трудам ученых как Тейлор и Гант, управление проектом стало нечто большим, что требует более глубокого изучения и теперь это целая новая дисциплина и бизнес функция. Чтобы компании могли существовать в процветаний, необходимо обеспечить согласованную работу всех ее составляющих. Начиная с 1960-х годов начали развивать разные модели, но все они имели общую структуры: был лидер проекта, который должен формировать группу и обеспечить взаимодействие всего процесса по всем направлениям [64].

Сегодня конкуренция происходит на уровне проектов, и успешность организаций измеряется прибылью и качеством проектов. В чем же заключается различие проектной деятельности от обычной работы? Далее идет перечень основных моментов, характеризующих особенности проектного подхода к деятельности в организациях:

- Цель проекта. Любой проект подразумевает, что в конце концов он достигнет конечной цели, результата. Для того чтобы достичь конечный результат, нужно описать все действия, все мелочи которые необходимы для достижения нужного результата, так сказать по шаговая инструкция. Например, есть необходимость в помещении для работы. Цель – арендовать помещение, и под этим помещением нужно рассматривать несколько важных критериев. Так, если есть необходимость в конкретном оборудовании, вы должны понимать, что площадь помещения должна соответствовать конкретным требованиям по технической безопасности, расположение самого помещения, ну и конечно же ее стоимость.

- Планирование и ресурсы, а если быть точнее, то их ограниченность. У любого проекта есть ограничения по ресурсам, и основной ресурс — это бюджет. Во многом важность проекта, определяется именно умением оптимизировать затраты, для получения максимально возможной прибыли. Благодаря грамотному управлению проектом, можно свести к минимуму все возможные затраты, предвидеть возможные риски и принять меры по их ликвидации или же страховки на случай их неизбежности. По ограниченным ресурсам, вы сможете заранее спланировать все возможные альтернативные варианты, на случай непредвиденных форс-мажорных ситуаций.

КСУП – это комплекс методологий, который позволяет придерживаться процессов по управлению проектами. Разработку подобного комплекса лучше



всего начинать после того, как будет создан комитет проектного управления или же офис проектного управления. Методы проектного управления дают преимущество в следующем: определение целей, структуры, объема, сроков проведения, рисков, а также в обеспечении мониторинга за качественным выполнением всего проекта. Внедрение КСУП-а необходима тем организациям которые занимаются непосредственно с большей долей проектов на работе. Проектный офис – отвечает за выполнение процессов проекта и принимает важные управленческие решения. В функции данного офиса входят следующее: внедрение КСУП-а, помощь руководству, обучение персонала, поддержка ИСУП, управлять ресурсами.

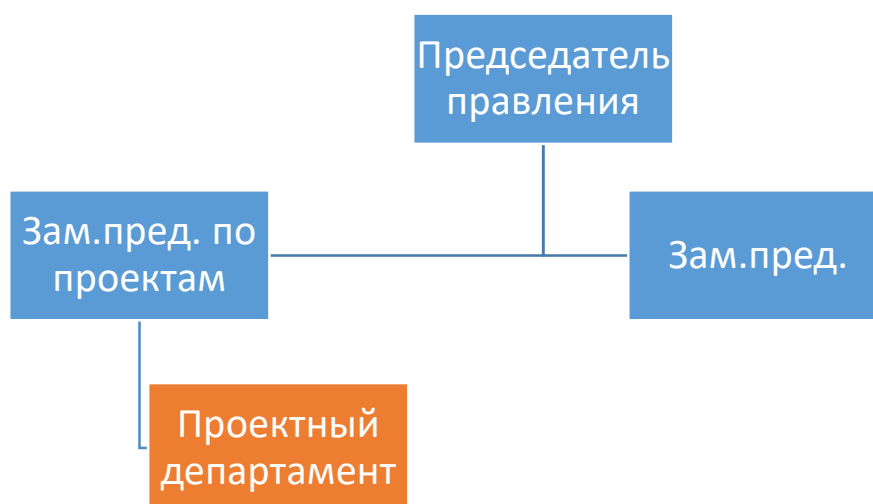


Рисунок 3 - Место проектного офиса в организационной структуре банка

Примечание – Составлено автором

ИСУП – это информационное пространство, нужное для автоматизации всех процессов проектного управления. Оно также позволяет обеспечить эффективность и качество в планировании. Для того, чтобы можно было приступить к внедрению ИСУП, необходимо создать методологии проектного управления и проектного офиса. Обязательные требования ИСУП: соответствующий уровень квалификации членов участников проекта, процессам УП. На следующем рисунке представлен квадрат Гартнера, где по нишам групп распределены ИСУП.



Рисунок 4 - Распределение систем по УП в квадрате Гартнера

Примечание – Составлено автором, использован источник [65]

Для многих корпораций проектное управление имеет большое значение, ведь благодаря качественному и правильному использованию данных инструментов, способствует увеличению прибыли, повышение эффективности деятельности в целом. Даже в повседневной жизни человека присутствуют проекты, когда люди планируют свое расписание на неделю, распределяют ответственность по хозяйству, и другие моменты, все это проекты, которые мы используем. Проект – способствует движению вперед, добиваться поставленных целей, путем планирования и анализа [66].

Международные принципы и нормы корпоративного банковского управления производны от общих корпоративных норм, разработанных и рекомендованных ЕБРР компаниям в их работе и отношениях с заинтересованными сторонами. Указанные нормы разработаны как в доктринальном плане [67], так и в части международного отраслевого регулирования. При этом наиболее перспективным сегодня является международное КУ [68].

Рекомендованные ЕБРР общие принципы включают:

1. При работе с клиентами:

- Сочетание высокого качества и конкурентных цен на свои товары и услуги;
- Обеспечение доступной, полной и объективной информации о своих товарах и услугах;

• Ориентация на долгосрочные перспективы в деловых отношениях;

2. Во внутренней политике управления персоналом:

- Соблюдение международных и национальных норм трудового законодательства, надлежащей охраны труда;

• Формализация принципов приема/ отбора кадров, оплаты труда, карьерного роста;

• Исключение дискриминации;

• Обеспечение свободы профсоюзной и правозащитной деятельности;

3. При работе с контрагентами:
- Формализованные и открытые принципы взаимодействия;
  - Точное и своевременное исполнение договоров;
  - Исключение коммерческого подкупа;
  - Преследование и профилактика сделок с заинтересованностью;
4. При работе с общественностью:
- Мониторинг и учет мнения и интересов общества и его заинтересованных групп;
  - Соблюдение экологических требований;
5. При работе с органами государственной власти и органами местного самоуправления:
- Исключение коррупционных рисков;
  - Соблюдение регламентов и легальных форм взаимодействия;
  - Получение (продление) необходимых лицензий и разрешений;
- Общие принципы ЕБРР в сфере взаимоотношений компании с акционерами выделены на рисунке 5.

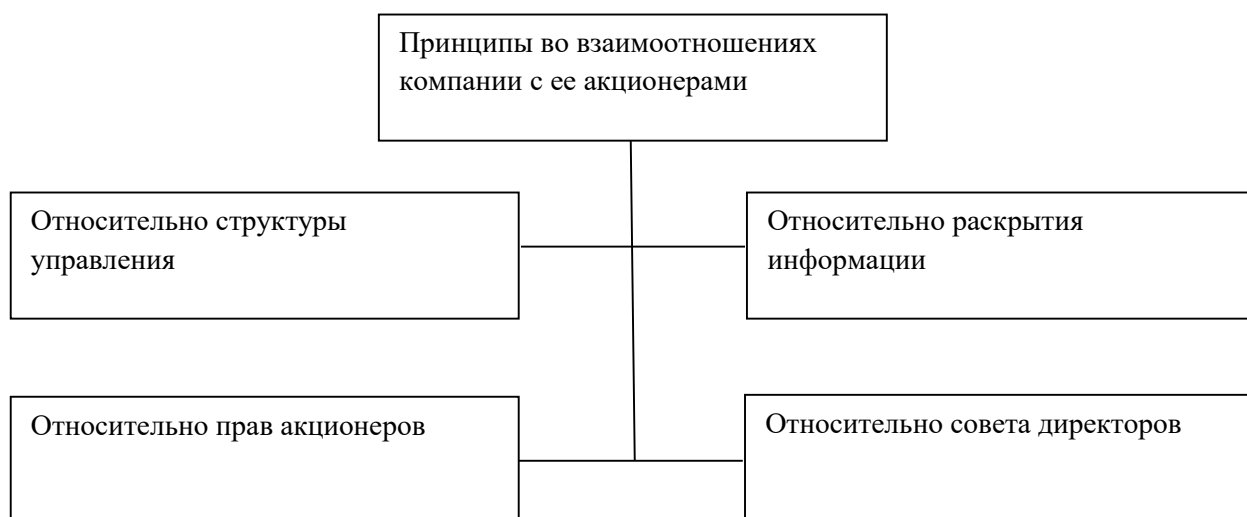


Рисунок 5 - Принципы ЕБРР по взаимоотношениям компании со своими акционерами

Примечание – Составлено автором, использованы источники [67,68,69,70]

Общие Принципы КУ ОЭСР (OECD Principles of Corporate Governance) (далее – Принципы ОСЭР) предназначены как для государств – членов ОЭСР, так и иных государств, и отдельных финансовых институтов, компаний. Принципы ОЭСР не обязательны и считаются рекомендациями по совершенствованию национального законодательства и практики КУ в частном секторе [69]. Принципы ОЭСР в официальной публикации, изданы, в том числе и на казахском языке [70].

Сферы, охватываемые принципами КУ ОЭСР, суммированы на рисунке 6.

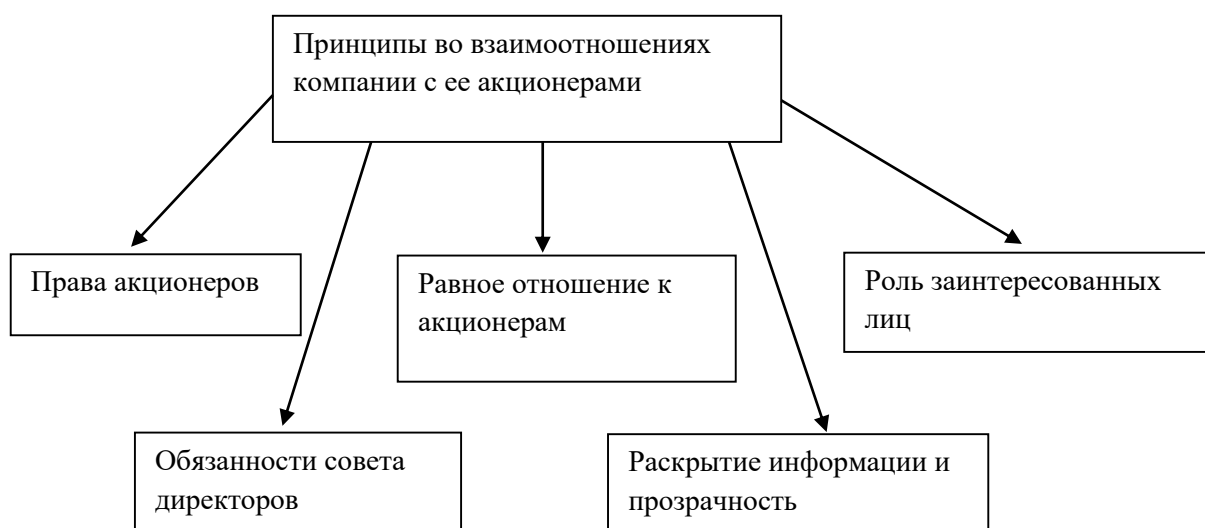


Рисунок 6 - Сферы охвата принципов КУ ОЭСР

Примечание – Составлено автором, использованы источники [67,68,69,70]

Что касается прав акционеров, то вся структура КУ должна быть ориентирована на их защиту. Что касается равного отношения к акционерам, то структура КУ призвана его обеспечить, не взирая на объемы пакетов акций и их национальную принадлежность. При этом все акционеры должны быть эффективно защищены от нарушения их прав.

Принцип роли заинтересованных лиц – структура КУ должна быть ориентирована на соблюдение их законных прав и поощрение их активного взаимодействия с компанией. Принцип раскрытия информации и прозрачности – структура КУ призвана гарантировать своевременное и полное раскрытие информации по существенным вопросам, касающимся компании, в том числе – о собственности и управлении, финансовом положении и результатах деятельности.

В части обязанностей СД – структура КУ призвана обеспечить общее стратегическое управление компанией, а также эффективный контроль деятельности менеджмента со стороны СД, включая подотчетность СД акционерам [71].

Основные принципы КУ. В 1990 г. Конфедерацией ассоциаций европейских акционеров на основе пяти принципов ОЭСР были разработаны следующие Основные принципы КУ (Euroshareholders Corporate Governance Guidelines [72]):

- Стремление компании к максимизации стоимости акционерного капитала в долгосрочной перспективе формализованное и выраженное в документах компании (годовых отчетах);

- Утверждение акционерами (общее собрание) основных решений, существенно влияющих на природу, размер, структуру и риски компании, а также решений, могущих иметь серьезные последствия для акционеров;

- Устранение методов ограничения влияния акционеров.

- Регулирование и контроль процессов слияний и поглощений;

- Обязанность для акционера предложения выкупа части акций на разумных условиях при достижении нормативно установленного уровня собственности;
- Оперативное раскрытие информации, способной влиять на стоимость акций, включая информацию об акционерах, пересекающих (в любом направлении) рубеж в пять процентов собственности, при несоблюдении данного требования всегда должны применяться штрафные санкции;
- В каждой компании общее собрание акционеров избирает независимых аудиторов;
- Акционеры должны быть полномочны определять вопросы повестки дня своего собрания;
- Помимо традиционных каналов информирования акционеров о событиях и решениях, которые влияют на стоимость акций, компания должна активно развивать для этих целей электронно-коммуникационные средства;
- Акционеры должны быть правомочны избирать членов как минимум одного Совета, включая и вопросы смещения члена Совета;
- Членство неисполнительных директоров в составе Совета не должно превышать 12 лет;
- Состав Совета не может включать более одного неисполнительного члена Совета из бывших исполнительных членов Совета.

Наиболее объемная практика реализации общих принципов КУ сложилась в США по следующим направлениям:

1. Подотчетности членов советов директоров и менеджмента корпорации акционерам.
2. Советы директоров должны иметь возможность контролировать менеджмент, а инвесторы – правление.
3. В части вознаграждения топ менеджмента, его интересы должны соответствовать интересам акционеров. При этом оплата менеджмента должна коррелироваться с долгосрочной стратегией корпорации
4. Обеспечение прозрачности, открытости и конкурентоспособности рынка на базе открытости. При этом, инвесторы должны быть уверены в рынке и в адекватности информации о компаниях, в которые они инвестируют.
5. Стандартизация отчетности.
6. Обеспечение равенства (равного отношения) и справедливости в отношении акционеров миноритарных и мажоритарных, иностранных и национальных. При этом следует стремиться к идеальной модели, когда каждая акция акционерного капитала дает владельцу один голос на собрании акционеров.
7. Детальная и понятная регламентация голосования по доверенности с использованием максимально простых, понятных и экономных технологий при подсчете голосов, особенно при голосовании по доверенности.
8. Каждая корпорация должна иметь свой этический кодекс, где регламентировать взаимоотношения с акционерами. Кодекс должен периодически совершенствоваться, чтобы сохранять стандарты КУ на высшем уровне конкурентоспособности [73].

Корпоративные Кодексы со второй половины XX века действуют во всех крупных корпорациях во всех развитых странах, а в последние три десятилетия – в бывших развивающихся странах – Бразилии, Малайзии и др. Все кодексы, так или иначе близки к модельным Принципам КУ ОЭСР. На национальном уровне кодексы являются совокупностью правил (общих принципов и рекомендаций поддержания корпоративных отношений).

В основе кодексов лежит процесс регулирования порядка реализации акционерами права голоса, формирование и регламентация работы СД, параметров и прав на раскрытие информации о корпорации, общие механизмы защиты прав инвесторов.

Повсеместно кодексы корпоративного поведения (этики) остаются рекомендательными актами, включая стандарты, правила и принципы, рекомендованные для корпорации или отрасли.

Следование положениям кодекса, а соответственно и соблюдение международных стандартов КУ сегодня есть во многом залог нормальных и эффективных корпоративных взаимоотношений с акционерами.

Кодексы корпоративного поведения обеспечивают акционерам и потенциальным инвесторам, в том числе иностранным объективную оценку уровня КУ корпорации с позиции точности соблюдения международных стандартов.

Помимо отраслевых кодексов, разработанных для потребностей рынка инициативными группами и другими организациями, отдельные компании, как правило, принимают свои корпоративные кодексы с учетом своих целей и особенностей.

Соответствие кодекса международным стандартам говорит об определенном уровне корпоративной культуры и позволяет заинтересованным лицам объективно оценить компанию.

Процесс разработки кодексов корпоративного поведения вовлекает все, заинтересованные в развитии и повышении уровня КУ стороны. Так, в Великобритании национальный кодекс разработан Комитетом Кэдбери (Cadbury Committee), сформированным Советом по финансовой информации, Лондонской фондовой биржей и Профессиональным союзом бухгалтеров [74].

Французский кодекс – результат усилий группы сотрудников Национального совета французской промышленности (Conseil national de l'industrie – CNI), Французской ассоциации по стандартизации (AFNOR).

При разработке кодексов КУ в странах с развитыми фондовыми рынками, максимальное внимание уделяется деятельности советов директоров, как органов, представляющих интересы совокупности акционеров. Миссия СД всегда – максимизация стоимости вклада акционеров. При этом Совету должна быть доступна любая информация о компании.

Кодексы управления повсеместно содержат цели, задачи, полномочия и ответственность СД в следующих аспектах:

- Определение и обоснование стратегии развития компании;

- Обеспечение доступности информации о компании необходимой и достаточной для акционеров и рынка;
  - Формирование и поддержание внутренних контрольных механизмов в компании;
  - Постоянный мониторинг качества и эффективности работы менеджмента;
- Все обязанности и сфера полномочий СД должны быть формализованы. Функции СД представлены на рисунке 7.

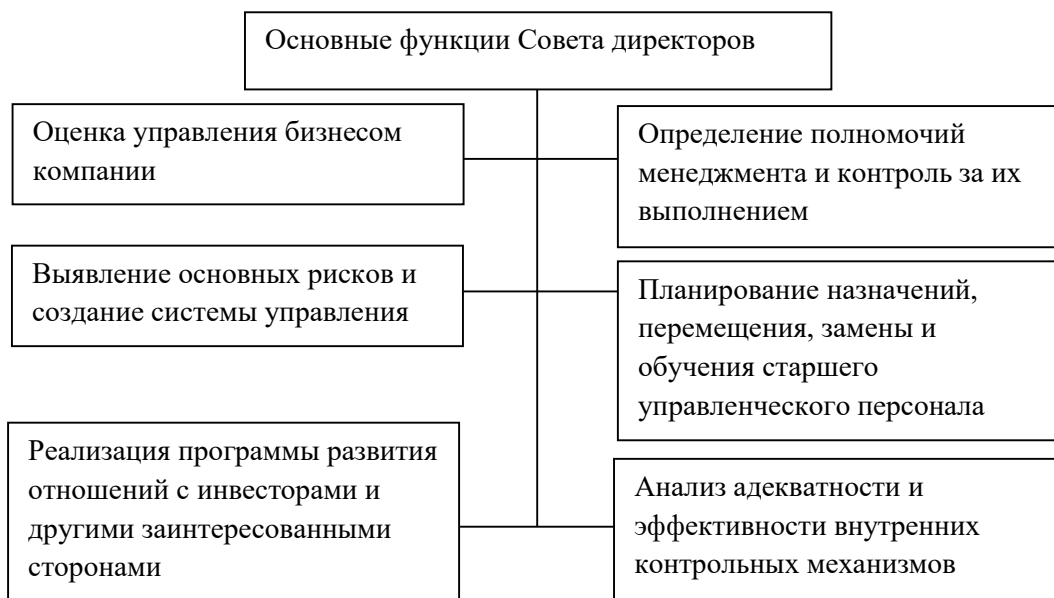


Рисунок 7 – Основные функции Совета директоров

Примечание – Составлено автором, использованы источники [73,74]

Международные принципы и нормы корпоративного банковского управления распространяются на институт независимых членов СД или так называемых неисполнительных директоров, присутствие которых в Совете директоров крайне важно для КУ в целом. Неисполнительные директора работают в постоянно действующих комитетах Совета, не имея при этом прямых деловых отношений с компанией.

В большинстве кодексов указывается, что независимый директор может получать лишь вознаграждение за участие в составе совета и не может владеть акциями того банка, в члены СД, которого он входит. В части стран данного ограничения нет, либо присутствует прямая рекомендация, владения всеми членами СД обыкновенных акций руководимого банка.

В соответствии с большинством кодексов, СД определяет обязанности своих членов, а также следит за их соблюдением. Традиционно для современного банка члены СД обязываются:

- Информировать председателя СД о имеющемся или потенциальном конфликте интересов, и активно совместно разрешать такой конфликт;
- Не использовать ресурсы компании в личных целях;
- Постоянно присутствовать на заседаниях совета;

- Хранить тайну информации, не подлежащей раскрытию;
- Предотвращать нарушения прав миноритариев;

Каждый член совета должен иметь высокий уровень профессиональной подготовки, опыт, времени для реализации своей функции, а также способность находить, формулировать и аргументировать независимые суждения экспертного уровня.

Развитие национальных банковских систем развитых стран мира всегда сопровождалось поиском оптимальных организационных форм и методов управления, которые проявлялись также и в определенных формах КУ, формировавшихся с учетом особенностей и уровня экономического развития, а также институциональной среды.

Для КУ банками характерны общие принципы и формы организации, практическое применение которых, может быть различно.

Сегодня, общность базовых признаков КУ банками проявляется в совокупности правовых, методических и организационных построениях и моделях.

Мировая практика имеет большой опыт и значительное количество методов управления корпоративными рисками. Большинство из них базируется на активном участии СД. В зависимости от профиля риска, Совет отвечает за обнаружение, мониторинг и управление рисками, а также выработку общей стратегии минимизации рисков и эффективные методы их оценки. Совет в ответе и за построение организационной структуры, ответственной управляющей рисками, при наличии детально формализованных полномочий и ответственности каждого сотрудника.

При подготовке кредитных сделок иностранные банки в оценке активов по степени риска ориентируются на критерии, выработанные в документах Базельского комитета. В то же время, банк имеет и свои кредитные рейтинги, основанные на своей внутренней оценке надежности заемщиков и своих критериях.

Общим для развитых стран является наличие кредитных агентств, аккумулирующих информацию о надежности, финансовом состоянии и устойчивости банков, а также о компаниях – потенциальных заемщиках.

Сегодня в развитых странах существует и поддерживается определенный уровень КУ, базирующийся на единых информационных системах сведений о кредитоспособности корпоративных и частных клиентов [75].

Мировая практика КУ показывает, что в сфере регулирования корпораций имеет место разграничение функций СД и наемных менеджеров. На первого возлагается ответственность за стратегическое управление (анализ, планирование и контроль), а также – за стимулирование достижения целей банка, то на вторых – текущее управление.

В целом, под теоретической основой модели (системы) КУ следует понимать совокупность характерных черт (особенностей) КУ в рамках совпадения их базовых характеристик [75].



Следует согласиться с тем, что КУ также является и средством минимизации издержек по разрешению конфликтов интересов. Как правило, их основой и источником становятся различия в материальных интересах, в доступе к информации, в подходе к рискам, в праве принятия решений.

Управление конфликтами интересов реализуется путем применения совокупности инструментов: финансовых стимулов, оптимальной организации структур собственности и капитала, мониторинга, угрозы утраты самостоятельности организации после недружественного поглощения, банкротства и т.п.

В то же время, суть КУ проявляется во взаимодействии его механизмов, которые имеют свойство дополнять и усиливать друг друга. Таким образом, КУ всегда системно: целое всегда больше суммы его элементов. Для такого типа управления всегда характерна синергия, оценить которую можно с учетом взаимосвязи со всеми элементами системы. В связи с этим, обеспечение взаимодействия совокупности инструментов став внутренней потребностью, имеет следствия и приносит как выгоды (снижение издержек конфликтов), так и альтернативные издержки (углубление конфликтов собственников и менеджмента, держателей контрольного пакета и прочих участников и т. п.)

Указанное свойство определяет построение комбинаций инструментов. Исходя из этого, задача минимизации издержек на предотвращение конфликтов интересов решается путем сочетания инструментов КУ, каждый из которых смягчая конфликты имеет и альтернативные издержки, определяющие взаимодополняемость инструментов [76].

В свою очередь факторы взаимодополняемости определяют характерные группы инструментов, оптимальность которых определяется институциональной средой и регулированием.

Характерные комбинации инструментов и условий среды формируют цельную систему (модель) КУ [76]. Некоторые различия национальных моделей КУ имеют в основе состав и структуру основных участников процесса, их права и обязанности, механизмы взаимодействия между ними, а также общий порядок формирования и пределы полномочий совета и высшего исполнительного органа управления, структуры собственников уставного капитала банка, принятых на себя банком или отдельными его органами управления обязательств в сфере раскрытия информации о деятельности банка.

В развитых странах сформировались две базовые модели (системы) КУ:

- Англосаксонская – ориентированная на рынок (модель «аутсайдерский» контроль);

- Европейская и японская – ориентированная на внутрикорпоративные отношения (модель «инсайдерский» контроль).

Для англо-саксонской модели характерна организация КУ, при которой выборный совет несет всю полноту ответственности за деятельность компании. Механизм предотвращения конфликтов в совете работает с помощи института независимых директоров, не аффилированных с крупными участниками компаниями и ее менеджментом.

Указанная модель характерна наличием у большинства компаний большого числа участников, т.е. относительно низким общим уровнем концентрации собственности.

В США значительная часть акционерного капитала сосредоточена у частных акционеров, а в Великобритании – у финансовых институтов, в основном – пенсионных фондов и страховых компаний, но и там и там институциональные или частные акционеры, чаще всего не владеют контрольными или блокирующими пакетами акций компаний, поэтому и прямо не контролируют корпорации.

Данная ситуация заставляет применять совокупность инструментов роста. Во всех указанных случаях необходима открытость корпоративной информации и отчетности, а также работу системы защиты прав большинства акционеров.

Данные структуры функционируют при наличии активного штата менеджеров и механизмов их стимулирования к достижению компанией высоких результатов.

В США в силу особенностей регулирования, структуры акционерной собственности и воздействия рынка одной из ключевых сфер конфликтов интересов становятся отношения между собственниками и менеджерами, часто по поводу материального вознаграждения менеджеров (бонусы, опционы на акции).

Чем выше уровень «распыления» собственности, тем более собственники заинтересованы в прямом определении вознаграждения менеджеров по рыночной стоимости компании.

Структура собственности определяет зависимость материальных стимулов от рыночных показателей, а преобладающая система стимулирования – преобладающую структуру собственности, поддерживаемую, в том числе, прозрачностью рынка, дополняющую стимулы управленцев.

Значимой особенностью анализируемой модели является обеспечение предельной гибкости систем управления для приспособления организации к внешним изменениям, что особенно актуально в период инновационного развития.

Для второй модели КУ характерны иные особенности. Прежде всего, это качественно другой механизм формирования, ставший результатом высокого уровня концентрации капитала, что всегда проявляется в сильном институте собственников и механизмах жесткого внутреннего контроля.

Так, в отличие от США и Великобритании в странах ЕС, компании, зарегистрированные на фондовой бирже (т.е. относительно небольшая часть всех компаний), имеют высокий уровень концентрации собственности. Так, из 170 крупнейших компаний Франции и Германии в 80% случаев имелся акционер, единолично владевший более 25% акций, а более 50% данных компаний владел единственным акционером.

В Великобритании единоличный владелец пакета более 25% акций – 16% компаний, а единственный акционер – в 6% из всего анализируемых 170 зарегистрированных на бирже компаний [77].

Для континентальной Европы характерна концентрация собственности у двух основных групп владельцев – семей или иных компаний. В части стран Европы есть сложные, «пирамидальные» системы перекрестного владения акциями компаний. Размер инвестиций основного собственника бывает непропорционален объемам его капитала. Здесь же участие банков в акционерном капитале, относительно невелико, чего нельзя сказать о государстве, участие которого весомо.

В литературе сложилось представление об отсутствии общей или преобладающей системы контроля [78]. Разные системы применяются для разных видов деятельности.

Сравнительный анализ систем корпоративного контроля в странах ЕС 5-10% голосующих пакетов акций. Столь невысокая доля охвата связана со сложностью получения информации о капитале корпораций и акционеров.

В Европе компании, зарегистрированные на фондовой бирже, выпускают акции на предъявителя, что затрудняет определение подлинного владельца. В странах, где эмитируются именные акции, они регистрируются, в основном, на номинальных владельцев.

Сопоставление стран по среднему размеру голосующего пакета акций, показывает, что в половине нефинансовых компаний в Западной Европе на одного крупнейшего держателя пакета акций (инвестора/ группы инвесторов) приходится более половины голосующих акций, а средний держатель пакета в Великобритании контролирует примерно 10% голосов, в США - вообще лишь 5%.

Второй и третий акционеры в европейских компаниях владеют существенно меньшими пакетами. Так, средний размер второго пакета, как правило, не превышает 10%.

Отсюда следует, что «голосующая власть» концентрируется в континентальной Европе у собственников не только по причине наличия крупнейших акционеров, но и потому, что мало конкурирующих акционеров.

В Великобритании второй (примерно 7%) и третий (примерно 5%) пакеты чуть меньше первого (примерно 10%). Здесь один акционер не доминирует.

Та же ситуация и в США, где, однако, прослеживается несколько больший потенциал контроля через союзы инвесторов.

В целом можно проследить тенденцию усиления частного контроля в континентальной Европе и административного или рыночного контроля в Великобритании и США. Необходимо отметить важную особенность корпоративного контроля в Европе – способность менеджмента изыскивать и изобретать различные способы усиления своих позиций. Так, в Нидерландах крупнейшие пакеты акций – собственность административных учреждений, которые выпускают депозитные акции, дающие держателям право присутствовать и выступать на собраниях акционеров, а также созывать внеочередные собрания. В то же время, держатели сертификатов не голосуют, так как право голоса имеет административное учреждение. Нередко правления директоров сами себя назначают. В Испании и Франции ограничения права

голоса могут обеспечить менеджерам определенный иммунитет от собственников. В Европе давно изобретены и способы защиты менеджеров от перехода контроля к нежелательным внешним инвесторам. Например, в Нидерландах эмитируются привилегированные акции специально для «своих» инвесторов, имеющих право при назначении менеджмента предлагать лишь фигуры, поименованные в договоре. Другой способ – выпуск «потенциального капитала» для «своих» инвесторов при реальности угрозы враждебного поглощения. В британских компаниях существенно меньше методов защиты от поглощений, но в английской системе при «распылении» собственности наиболее эффективно совместное владение менеджерами и собственниками крупными пакетами акций [79].

Компании, действующие в рамках германо-японской модели, работают в правовом поле, обеспечивающем защиту прав кредиторов, особенно крупных собственников капитала. Здесь финансовые институты более закрыты, особенно в части финансовой информации и отчетности, которая доступна лишь крупным собственникам, тогда как мелкие акционеры ограничены в доступе к финансовой и иной важной информации.

Германо-японская модель, несмотря на определенное ограничение прав миноритариев, характеризуется большей стабильностью, менее подвержена рискам конфликтов интересов и банкротств.

Каждая модель реализуется в определенных странах, имеющих свои особенности, обусловленные, главным образом, различными формами координации деятельности акционеров. Эксперты акцентируют внимание на то, что, например, японская институциональная среда (концентрация собственности, роль крупнейших банков как инвесторов и кредиторов, более низкая ликвидность и прозрачность фондового рынка и др.) сформировали центральную роль банков в корпоративном управлении по сравнению с ролью рынка. В то же время, указанную комбинацию элементов модели, пусть отличающуюся от англо-американской можно оценивать, как внутренне согласованную систему, обеспечивавшую минимизацию издержек по поводу конфликтов интересов.

Немецкая система КУ близка японской в части преобладающей инвестиционной и кредитной функций банков, меньшей прозрачности фондового рынка, более высокой степени концентрации собственности и несколько более низким уровнем вознаграждений менеджмента, более жестким процедурам банкротства и т. п. В то же время, в Германии доминирующие акционеры не банки, а нефинансовые структуры.

Конфликты интересов в Германии в основном кроются не в отношениях собственников и менеджеров, что традиционно для США, а в сфере контроля нефинансовых инвесторов и банков, которые через «пирамиды» собственности, представительство в советах, голосование по доверенности миноритариев могут контролировать, не обладая контрольными пакетами. Такая тактика позволяет вести мониторинг, который позволяет «экономить» за счет относительно низкого вознаграждения менеджмента.

Критерий динамики цен акций как оценка успешности менеджмента имеет меньшую значимость из-за высокой степени концентрации собственности и низкой ликвидности большинства акций.

В Германии вместо мониторинга собственников используется мониторинг рынка. Более низкий уровень диверсификации инвестиционных портфелей у крупных контролирующих акционеров имеет следствием их предпочтение менее рискованных проектов, что в свою очередь несколько понижает вероятность конфликтов интересов между ними и не желающими рисковать кредиторами. Иными словами, присущая Германии структура собственности имеет следствием большую согласованность интересов собственников и кредиторов.

Немецкие банки могут защищать свои интересы как кредиторов через владение акциями, голосование по доверенности и представительство в советах, что сохраняет на низком уровне асимметрию информации между собственниками компаний и кредиторами. Некоторая схожесть с японской моделью видна здесь в жесткости законодательства о банкротстве, что укрепляет влияние кредиторов. По основным параметрам немецкая модель соответствует общим задачам предотвращения конфликтов собственников и менеджеров и кредиторов.

Вместе с тем, институциональная среда КУ в современной Германии в условиях глобализации и регулирования актами ЕС, быстро меняется.

Новые тенденции регулирования фондового рынка, структуры собственности, прозрачности, роли банков, стимулирования менеджеров и т. д. свидетельствуют о сближении с американской моделью, которая также трансформируется в сторону германской и японской систем, о чем свидетельствует отмена существовавшего долгое время жесткой дифференциации коммерческих и инвестиционных банков с дальнейшей общей универсализацией банков США.

После банкротства банка Barings, основанного в 1762 и обанкротившегося в 1995 г. из-за действий одного из менеджеров, а также скандалов с фальсификацией отчетности в Enron, мир обратил пристальное внимание на вопросы КУ. Инвесторы более не были уверены и не имели твердых гарантий размещения своих средств. Эксперты отмечали в этой сфере глубокий кризис доверия. Существующие контрольные механизмы не предотвратили негативных проявлений. В начале 2000 годов заговорили даже об опасности глобального краха рыночной экономики [80], что в какой-то мере подтвердилось в ходе мирового финансового кризиса 2008-2010 годов.

Причины кризиса КУ просты и лежат на поверхности. Топ-менеджеры нескольких крупных компаний длительное время скрывали от акционеров и общественности действительное, весьма плачевное положение дел с целью максимизации своих личных доходов, т.е. с целью хищения средств акционеров.

Деловой мир был встревожен не столько фактами мошенничества, в чем не было ничего необычного, сколько неэффективностью контрольных механизмов. Была подорвана вера в надежность рыночной информации, без которой невозможно бесперебойное функционирование ценового механизма.

Системные махинации заставили усомниться в истинность как данных о ценных бумагах конкретных компаний, так и всей информации, циркулирующей и обеспечивающей рынки капитала США. Веры в достоверность информации более не было, а соответственно утрачивалась и стабильность делового оборота.

Независимые члены советов директоров утратили чувство реальности, так как представлявшиеся компаниями балансы не отражали действительность. Длительному обману акционеров способствовала слабость, а то и отсутствие аудита, который не выявлял фальсификации балансов, а то и покрывал ее.

Базовое условие полной независимости аудитора от проверяемой компании не соблюдалось. Остро проявил себя конфликт интересов при одновременном аудите и консультировании компании. Сокранию положения дел способствовали и американские стандарты финансовой отчетности, некогда считавшиеся образцом капитализации КУ. Так, считалось, что Правила бухгалтерского учета (GAAP) оптимальны для информирования акционеров о реальном положении компании. На практике оказалось, что они столь же хороши и для махинаций.

В целом американская модель управления отдает приоритет личной заинтересованности как эффективному инструменту управления рыночными процессами. После скандала с Enron стало очевидно, что рыночные механизмы не способны решить проблемы КУ и требуют активного регулирования. Это один путь. Второй основан на коррекции взаимоотношений участников рынка.

Ядром американской системы КУ (для компаний, котирующих свои акции на бирже) является практика вознаграждения менеджеров за повышение рыночной стоимости компаний, выделение членам правлений и советов директоров опционов, позволяющих приобретать акции своих компаний в фиксированное время и по определенной цене.

В связи с этим опционы на акции всегда считались ключевым элементом ориентированного на рост капитализации КУ и использовались для вознаграждения членов правлений также и европейских компаний. Такая форма оплаты труда членов правления длительное время считалась допустимой и даже оптимальным методом разрешения проблемы «собственник – агент».

При неравномерном распределении информации собственнику, особенно мелкому, сложно контролировать адекватность действий менеджмента (соответствие интересам акционера). Считалось, что опционы на акции решали эту проблему, но после упомянутых скандалов идея объединения интересов собственников и менеджеров через опционы попала в прицел критики.

Общее направление дискуссии по этому вопросу сосредоточилось на том, что англосаксонская модель КУ требует реформирования, обеспечения большей прозрачности и эффективного контроля собственников и регулятора за менеджментом компаний.

В целом, развитие КУ показало, что в ходе глобализации традиционные методы обеспечения конкурентоспособности и сохранения рыночной доли явно недостаточны. Существует потребность в дополнительных инструментах для минимизации издержек, в связи с чем необходим комплекс системных мер.

В 1998 г. Всемирный банк инициировал глобальную программу улучшения состояния КУ, в результате чего были разработаны национальные кодексы корпоративного поведения, сформировались национальные стандарты и нормы, начался поиск методов повышения эффективности работы советов директоров.

Сегодня прослеживается общая тенденция демократизации систем КУ, затрагивающая все механизмы взаимодействия держателей контрольного пакета акций и всех остальных акционеров, а кроме того и собственно институт акционерной собственности.

Сегодня в США под корпоративным управлением в целом понимается система «сдержек и противовесов», регулирующая управленческие решения и влияющая на стратегию, операции и результаты корпораций, а также на способность инвесторов контролировать менеджмент и воздействовать на решения корпоративных менеджеров.

Данная система предполагает существование прозрачных механизмов и процедур информирования, принятия решений, определения размеров вознаграждения и иных мер воздействия на менеджеров.

Указанные меры должны снижать агентские издержки, производные от разделения функций управления. Эффективные системы КУ как считается в США, прежде всего, способствуют повышению эффективности компании, обеспечению широкого доступа к источникам финансирования и, в конечном итоге – экономическому росту.

В современной американской теории КУ принято считать, что оно основано и работает на совокупности взаимодействующих и взаимодополняющих элементов:

- Рыночная дисциплина, согласующая интересы менеджмента и собственников и продуцирующая стимулы сокращения агентских издержек;
- Внутренние механизмы управления компанией, содержащие дополнительные правила и стимулы согласования интересов;
- Институциональная среда и система регулирования, обеспечивающие инвесторов и прочих участников нормами и средствами разрешения конфликтов (право, обеспечиваемое эффективной и справедливой судебной системой).

Рыночная дисциплина в качестве внешнего механизма КУ всегда дополняет правовую дисциплину, устанавливая существенно более гибкую систему «сдержек и противовесов» параллельно с установленной государством системой законов и норм.

Внешние рыночные силы определяют поведение управленцев и общие направления деятельности внутренних механизмов управления, которые влияют на эффективность компании. Здесь следует учесть, они как правило, ограничено доступны внешнему наблюдению. Лишь видимые на поверхности характеристики способны влиять на решения инвесторов. Данные характеристики включают:

- Структуру собственности и контроля;
- Финансовую структуру (показатели соотношения капитала компании и заемного капитала);

- Состав советов директоров;
- Вознаграждение менеджеров (в определенной степени).

Значимыми характеристиками внутреннего механизма КУ стало в современных условиях распределение собственности, а также и права голоса по акциям, правил и процедур голосования.

Собственники компании, используя право голоса, участвуют в коррекции этого механизма, например, посредством установления состава СД, выполняющих две функции:

- 1) Консультационную для исполнительного руководства;
- 2) Контрольную по отношению к действиям и решениям менеджмента.

Орган управления собственников компании не обязан и может не определять ее стратегию, заниматься стратегическим планированием.

Назревшей проблемой эволюции КУ является нахождение оптимальных способов повышения заинтересованности директоров в интересах акционеров. Современные крупные корпорации используют комплекс соответствующих средств:

- Расширение внешнего представительства в советах директоров;
- Формирование основных комитетов из внешних Директоров;
- Разделение должностей председателя совета и высшего исполнительного руководителя и т.п.

В целом, как показал опыт преодоления мирового кризиса 2008-2010 годов американская практика управления пока не дает возможность прийти к однозначному выводу, о том, что рост числа внешних директоров является позитивным и дает эффект.

Эксперты здесь расходятся во мнениях, в том числе и по чисто практическим вопросам, когда выбор высококвалифицированных независимых кандидатов узок, а их качества не идеальны.

В качестве альтернативы может рассматриваться привлечение внешней организации (фондовой биржи, государственного регулятора) для проведения мониторинга определенных внутренних элементов КУ. Данная стратегия также не совершенна, так как имеет ограничения (затраты на внешний мониторинг и др.). Институциональная среда должна обеспечивать основу экономического роста. Эффективная правовая система обосновано считается надежным средством разрешения споров и ключевым элементом КУ.

В качестве примера можно привести историю регулирования рынка ценных бумаг в США, которое развивалось с середины 1930 годов (создание в 1934 г. Комиссии по ценным бумагам и биржам (SEC)).

Комиссия надзидала за деятельностью Нью-Йоркской (NYSE) и иных фондовых бирж. Некоторые контрольные функции брал на себя Совет по стандартам финансового учета (FASB).

Указанные институты создавали основу и дополняли рыночные инструменты определения корпоративного поведения. Свою роль играла и судебная система, эффективность которой определяет эффективность всего КУ в США (в исторически длительной ретроспективе). В США динамичные рынки



сочетаясь с наличием сильной правовой системы, дополняя друг друга, были способны сохранять основные функции при изменении рыночной конъюнктуры, что стимулировало адаптацию механизмов КУ. В то же время, именно способность к адаптации стала критическим фактором с трансформацией рыночных условий, что и привело к утрате доверия инвесторов.

Сомнения в отчетности по прибыли нескольких крупных корпораций поставили под сомнение надежности институтов финансового учета и корпоративной финансовой информации.

Текущий этап реформирования КУ начался в США в 2002 г., когда по инициативе Президента США была создана специальная группа по противодействию корпоративному мошенничеству, состоящая из представителей Министерства юстиции и др. органов. Был принят закон Сарбейнса-Оксли (Sarbanes-Oxley act), развитый в последующих актах.

Суды и федеральные агентства получили дополнительные средства, направленные на обеспечение инвесторам реальных возможностей отслеживать качество управленческих практик.

Под надзором SEC был создан Совет по надзору за финансовым учетом в публичных компаниях (Public company accounting oversight board – PCAOB). Совет приступил к разработке и внедрению стандартов аудиторской проверки и сертификации финансовых отчетов корпораций.

Реформа КУ изложена в «Плане из десяти пунктов по улучшению корпоративной ответственности и защите американских акционеров», базирующемся на трех базовых принципах:

- 1) Точность и доступность информации;
- 2) Ответственность менеджмента;
- 3) Независимость аудита.

Рынок и бизнес отреагировали на усилия и инициативы государства. NYSE и Nasdaq инициатив в соответствии с новым законодательством и регулированием, выдвинули ряд инициатив.

Таблица 4 - Мероприятия по реформированию КУ согласно президентскому плану, закону Сарбейнса-Оксли, инициативам Нью-Йоркской фондовой биржи

Принципы	Президентский план	Закон Сарбейнса-Оксли	Инициативы Нью-Йоркской фондовой биржи
1	2	3	4
Точность и доступность информации	1. Каждый инвестор должен иметь ежеквартальный доступ к информации, необходимой для оценки финансовых результатов фирмы, ее состояния и риска	В отчетности компаний документы должны соответствовать общепринятым принципам бухгалтерского учета (GAAP). Должны раскрываться также внебалансовые рыночные трансакции	Предложения о публикации зарегистрированным и компаниями кодексов делового поведения и этики и принципов КУ, о немедленной публикации

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
<p>Точность и доступность информации</p>	<p>2. Каждый инвестор должен иметь быстрый доступ к важной информации</p>	<p>Крайние сроки представления сокращаются</p>	<p>аудиторской классификации фирмы как действующего предприятия и др.</p>
	<p>3. Высшие исполнительные руководители должны лично ручаться за точность, достоверность и своевременность публичной информации о компании, включая финансовую отчетность</p>	<p>Высшие исполнительные директора и вице-президенты по финансам обязаны удостоверить точность и достоверность отчетности. Лица, совершившие сознательное нарушение, подлежат тюремному заключению на 20 лет При пересмотре отчетности по доходам руководители лишаются права на бонусы, премиальные выплаты и прибыль от продажи акций за предшествующий год</p>	<p>Предложения об одобрении независимыми директорами выдвинутых кандидатов в состав совета и размера вознаграждения высших руководителей, об одобрении акционерами любых программ вознаграждения акциями, о формировании советов преимущественно из независимых директоров (при отсутствии контрольных пакетов), о проведении специальных заседаний независимых директоров, о ежегодном подтверждении высшими руководителями всех компаний отсутствия нарушений стандартов Нью-Йоркской фондовой биржи</p>
	<p>4. Высший исполнительный директор и главные финансовые органы и другие высшие должностные лица</p>	<p>SEC имеет право запретить определенным лицам занимать должности руководителей и директоров</p>	

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
	<p>должны быть лишены возможности извлекать прибыль из искажения финансовой отчетности SEC имеет право запретить определенным лицам занимать должности руководителей и директоров</p>		
<p>Ответственность менеджмента</p>	<p>5. Высший исполнительный директор и главные финансовые органы или другие высшие должностные лица, явно злоупотребляющие своим должностным положением, должны лишаться права занимать любые корпоративные руководящие должности</p>		
	<p>6. Корпоративные лидеры должны немедленно публично сообщать о покупке или продаже акций компании для личных целей</p>	<p>Менеджеры и крупные акционеры обязаны сообщать о сделках не позднее окончания второго рабочего дня</p>	
	<p>7. Инвесторы должны иметь полную уверенность в независимости и честности</p>	<p>Комитет по аудиту нанимает и следит за работой бухгалтерских фирм. Компании обязаны сообщать о наличии в комитете специалистов по</p>	<p>Предложения об ответственности комитетов по аудиту за назначение и увольнение аудиторов, о повышении</p>

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
Независимость аудиторов	<p>аудиторов компаний</p> <p>8. Независимый орган регулирования должен обеспечивать высокие этические стандарты выполнения профессиональных функций бухгалтерского учета</p> <p>9. Разработчики стандартов финансовой отчетности должны реагировать на нужды инвесторов</p> <p>В стандарты аудита Совет по надзору за финансовым учетом в публичных комплексах будет включать требование к фирмам по применению GAAP.</p>	<p>финансам. Аудиторы сообщают обо всех важных методах учета комитету по аудиту</p>	<p>требований к независимости членов комитетов по аудиту и их «финансовой грамотности», об обязательности присутствия в комитетах специалистов по учету и управлению финансами и др</p>
	<p>10. Системы учета фирм должны оцениваться в сравнении с лучшей практикой, а не по обязательным стандартам</p>	<p>Отчет аудиторов комитету по аудиту должен включать сравнение практики компании с лучшими, по их мнению, примерами</p>	
Примечание – Таблица составлена автором, использован источник [81]			

Первое направление реформы, было обеспечить инвесторов информацией о действиях организаций.

Закон Сарбейнса-Оксли установил новые требования к содержанию и срокам предоставления корпоративной информации, включая сделки с акциями,

состояние внутреннего контроля, состава комитетов по аудиту. По новому закону финансовые аналитики и аудиторы обязывались предоставлять информацию инвесторам, позволяющую принимать решения о потенциальных конфликтах интересов. Закон ужесточил санкции за нарушение правил предоставления информации, а также за мошенничество. Если ранее за это были предусмотрены в основном штрафы, то теперь минимальный срок лишения свободы вырос в четыре раза. Были введены новые нормы и институты, обеспечивающие строгое соблюдение менеджерами и аудиторами правил финансовой отчетности корпораций.

Закону Сарбейнса-Оксли ввел дополнительные санкции за нарушение требований к внутренним системам управления. Теперь высший исполнительный руководитель и главный финансист компании обязаны лично проверять точность и полноту финансовых отчетов, регулярно предоставляемых операций с ценными бумагами. Удостоверение заведомо фальшивой отчетности теперь квалифицируется как уголовное преступление и наказывается штрафом в размере до \$1 млн., а умышленная фальсификация – до \$5 млн., а совершившие их должностные лица могут лишаться всех дополнительных корпоративных вознаграждений. Комитеты по аудиту теперь ответственны за назначение и оплату внешних аудиторов. Руководители юридических служб обязаны сообщать о фактах нарушений.

Независимости аудиторов реализуется в законе Сарбейнса Оксли через усиление стимулов соблюдения профессиональных стандартов деятельности, а также ужесточения санкций за их нарушение.

Новый надзорный орган (Public Company Accounting Oversight Board (РСАОВ) призван обеспечить независимость аудиторов и улучшить качество аудита корпораций, размещающих акции на биржах США, а также стимулировать к надлежащему исполнению аудиторами своих функций. По Закону каждый аудитор обязан регистрироваться в Совете и периодически отчитываться о своей деятельности. При этом Совет имеет право расследовать злоупотребления, а компании обязаны предоставлять ему по требованию отчетность за последние семь лет. Совет имеет право налагать штрафы на аудиторов и фирмы, а также лишать права заниматься аудиторским обслуживанием. Закон также регламентирует порядок назначения аудиторов комитетами независимых директоров, устанавливает и иные нормы, направленные на предотвращение сговора аудитора и клиента.

Американская реформа КУ стала наиболее крупной в современной истории в этой сфере. В то же время это не свидетельствует о фундаментальных переменах или отходе от направления эволюции данной системы в США наблюдавшейся в XX веке. Базовые основы данной системы неизменны.

До начала 2000 годов к регулированию отношений в сфере КУ в основном относились и добровольные соблюдения компаниями эмитентами акций общих в основном этических норм и обычаев делового установившегося по взаимному соглашению, оборота. После известных упомянутых выше и критичных для КУ

событий, произошла переоценка как теоретических основ КУ, так и его правового регулирования.

Инициаторами данной работы стали США, а затем это стало мировой тенденцией, стимулируемой глобализацией, на фоне которой началось быстрое сближение национальных моделей КУ. Примечательно, что США импортируют часть нормы, применяемых в странах Европы.

Активное реформирование национальной системы КУ шло в Германии. В 2002 г. были приняты законы о развитии финансовой деятельности в Германии, о реформе акционерного и балансового права, о прозрачности и публичности, опубликованы предложения правительственной комиссии «КУ: руководство предприятием – контроль за предприятием – модернизация акционерного права». Также бизнес-сообщество разработало свой Кодекс КУ.

В 2003 г. в Германии был принят «Каталог мероприятий по усилению неприкосновенности предприятий и защите инвесторов», предназначенный для восстановления доверия инвесторов к фондовым биржам и повышения общей эффективности финансовой деятельности. Каталог содержит перечень требований к корпоративному управлению:

- Персональная ответственность членов правления и совета путем создания правовых возможностей предъявления им исков;

- Персональная ответственность членов правления и совета за любую форму фальсификации информации о рынке долгосрочных капиталов;

- Развитие национального «Кодекса КУ», особенно в части прозрачности вознаграждения членов правления;

- Совершенствование бухгалтерского дела и учета, максимальное сближение с нормами международной отчетности;

- Усиление роли аудиторов;

- Независимый контроль законности сделок;

- Защита инвесторов на рынке «серых капиталов» с учетом требований ФАТФ;

- Обеспечение адекватности и надежности оценки стоимости предприятия финансовыми аналитиками и рейтинговыми агентствами;

- Ужесточение санкций за правонарушения на фондовом рынке.

Ключевой предпосылкой эффективного функционирования рынка долгосрочных капиталов стала унификация стандартов финансовой отчетности. Начата разработка механизма принуждения к публикации адекватной и стандартизированной отчетности. Каталог предусматривает двухступенчатую систему принуждения с участием контролера – Федерального ведомства по надзору за финансовыми услугами (BaFin). Институционализация механизма принуждения нуждается в конкретизации. BaFin работает как контролер одновременно для банков, страховщиков и прочих поставщиков финансовых услуг, и имеет полную информацию о поднадзорных учреждениях по сравнению с другими инстанциями. В то же время, нельзя смешивать функции данного ведомства как надзорного органа с его функциями как органа принуждения.

Каталог образует системное единство с «Планом стимулирования финансового рынка 2006», разработанным в 2003 г. Министерством финансов Германии [82]. План установил рамки деятельности финансовых учреждений Германии.

В процесс совершенствования КУ активно включилась Еврокомиссия, представив в 2003 г. план действий «Модернизация правовых норм, касающихся компаний или объединений, и улучшение КУ в ЕС». Комиссия ориентировалась на укрепление прав акционеров, улучшение защиты третьих лиц и стимулирование производительности компаний.

Вывод: В Казахстане, с усилением конкуренции банки начинают интересоваться объективным состоянием своего КУ, а также его адекватностью у контрагентов, но внедрение апробированных методов и процедур оценки представляет для них серьезную трудность. Рассмотренные подходы и методики оценки эффективности банковского КУ демонстрируют разные подходы, что закономерно, так как КУ – многогранная категория, а исследователи преследуют различные цели, оценивая её эффективности. Кроме того, наличие множественности методик показывает отсутствие единого и однозначного полноценного ответа на вопрос о достижении эффективности КУ. Полагаем, что она в большей степени производна не столько от формы собственности, сколько от самой организации управляющей системы, т.е. от того, кто и как управляет банком, наличием адекватного контроля, характера и возможностей принятия решений и их последующей реализации, методов и средств оценки эффективности менеджмента и персонала.

## **2 АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКАМИ ВТОРОГО УРОВНЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

### **2.1 Современное состояние корпоративного управления в период экономической нестабильности**

Тот факт, что РК отстает от развитых стран, не является новшеством, это известно всем, не говоря уже о новой сфере как проектное управление. Обуславливается это еще и тем, что в стране отсутствует свой стандарт по проектам и программам. В РК нет постоянного обучения профессионалов, экспертов в данной сфере и сертификации специалистов, но, нельзя говорить, что данных процедур нету вовсе.

Эта тенденция, только приходит в нашу страну и организации, но в сравнений с другими странами или организациями, которые используют все эти инструменты, наша страна сильно отстает. Так, в нашем государстве отсутствует реестр экспертов и специалистов по проектному управлению. У государства есть амбиции и потенциал, для того чтобы обеспечить развитие в этой сфере, к примеру концепция по развитию проектного менеджмента РК на период 2010-2020 годов.

В наше время проектный менеджмент – это инструмент, который используется практически во всех сферах, будь то услуги или продукты. Благодаря инструментам проектного управления, повышают качество, оптимизируют процессы и снижают затраты по ресурсам, своевременно получать оповещения о возможных рисках или форс-мажорных ситуаций.

Проектное управление начало свое формирование с начала 1960-х годов, когда компании только начали понимать, на сколько значимое преимущество дают инструменты проектного управления, по мере того как организации понимали на сколько полезным является проектное управление, которое повышает качество работы.

В конце девятнадцатого века, в период, когда был рост в деловом мире, стимулом для принятий сложных управленческих решений, были государственные проекты.

В Соединенных Штатах первым действительно крупным государственным проектом стало строительство трансконтинентальной железной дороги, начало которому было положено в 1860 году. Неожиданно для себя руководители столкнулись с неподъемной задачей организации ручного труда тысяч рабочих, а также обработки беспрецедентно больших объемов сырья.



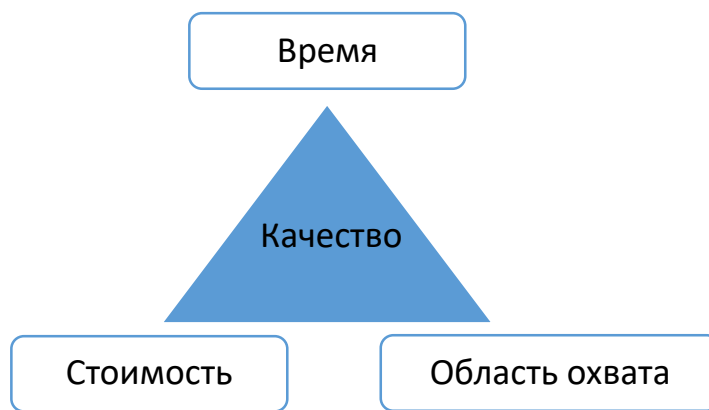


Рисунок 8 – треугольник, иллюстрирующий взаимосвязь между параметрами проекта

Примечание – Составлено автором, использован источник [83]

Методы моделирования систем в принципе можно поделить на два уровня. Так они классифицируются как – количественные и качественные. Качественное моделирование может нести собой информацию количественного моделирования, к примеру, математические статистические данные. В моделировании довольно часто используются диаграммы и схемы, которые по понятию, не имеют ничего общего с названием, однако применяются довольно часто. Есть много разных классификаций по моделированию.

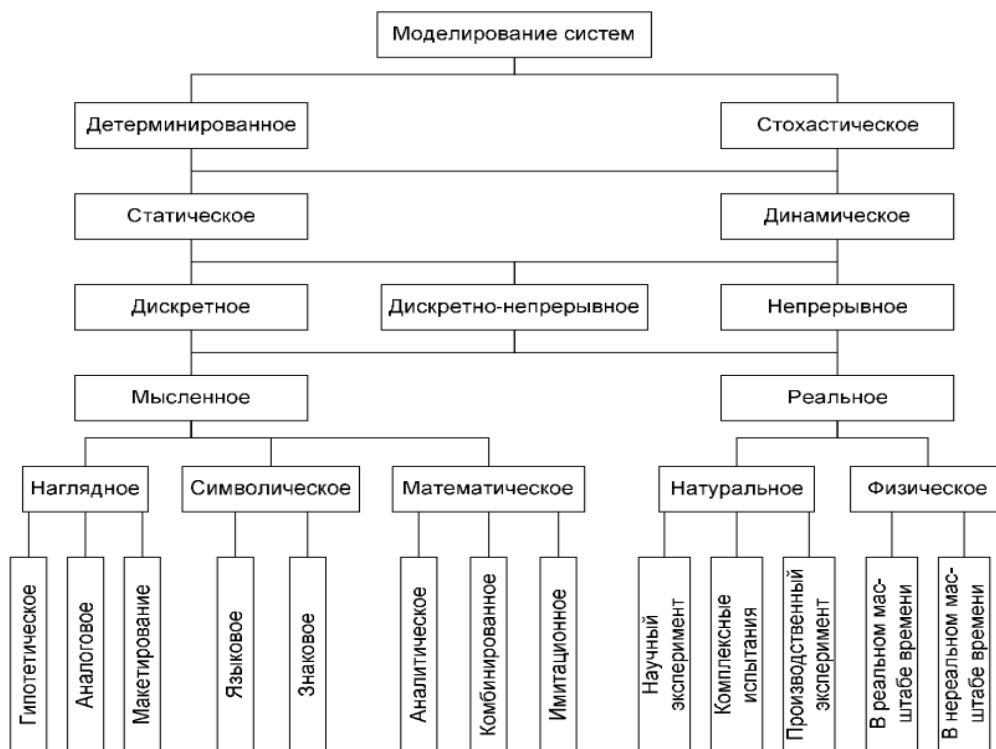


Рисунок 9 – Система классификаций видов моделирования

Примечание – Составлено автором, использован источник [84]

Одним из востребованных видов услуг консалтинга в проектном менеджменте, это создание КСУП, в чьи обязанности входит обеспечение эффективности проектов в компании. КСУП содержит следующие инструменты:

- Методология;
- Офис проектного управления;
- Комитет проектного управления;
- Обучение сотрудников и повышение квалификации;
- Системы мотивации;
- Аудит;
- Автоматизация;
- Методология управления программами и портфелями;
- КРІ

Для успешного внедрения КСУП-а, есть несколько вариантов. Процесс может пройти постепенно, эволюционно – где будет меньше сопротивления со стороны организации, но ожидается огромное количество изменений, или же довольно быстро, революционно, где потребуются сильная поддержка со стороны организации, но все необходимые инструменты КСУП-а пройдут быструю интеграцию в организацию. Какой путь лучше выбрать, должны принимать решение руководство компании, так как многое зависит от того, каким родом деятельности занимается компания, какой текущий уровень корпоративной культуры [85].

Оптимальным решением по внедрению инструментов КСУП-а, начать со следующих шагов:

- Создать «РМО»;
- Определить методологию и принципы;
- Формировать отчетность для руководителей;
- Необходимость ежемесячных собраний руководства компании, для принятия решений по внедрению инструментов КСУП.

Всю деятельность в организации можно поделить на две части – операционная и проектная. Первая деятельность, это создание товара либо предоставление видов услуг, вторая деятельность, имеет ограничение практически по всем параметрам, таких как: ресурсы всех видов, бюджет, сроки выполнения и качество исполнения. С помощью проектов улучшаются критерий продуктов или услуг, внедряются новые функции или методы, инструменты внутри компаний, все виды строительства – это проекты, будь то строительство зданий или ракет, космических станций. Как показывает практика мировых лидеров, использующих инструменты проектного управления, лучше всего начинать внедрение КСУП-а с «РМО», в чьи обязанности входят следующее:

- Внедрение и постоянное развитие регламентов проектного управления, используя методологии PRINCE2, PM BoK, P2M, Six Sigma;
- Внедрение и мониторинг за ИСУП-ом, в чьи обязанности входит автоматизация процессов;
- Поддержка руководства и участников проектов;

- Обучение персонала и повышение общей квалификации.

Текущее состояние корпоративного менеджмента в БВУ РК началось с конца девяностых годов на базе формально-организационных предпосылок. При реорганизации в 1988-1991 годы государственных отраслевых банков формировались институциональные основы банковского дела. Приватизация и акционирование первых казахстанских коммерческих банков определяли магистральную стратегию их развития – стимулирование активной дивидендной политики.

Начало 1990 годов было отмечено быстрым ростом численности финансовых и кредитных организаций в Казахстане, когда количество коммерческих банков превысило 200. В дальнейшем это показатель постоянно снижался в силу финансовой несостоятельности мелких банков.

Таблица 5 – Динамика численности БВУ в РК в 1993-2015 годы

Численность банков	1993	1997	2001	2005	2009	2013	2015
1	2	3	4	5	6	7	8
Второго уровня	204	85	38	36	37	38	38
Вновь созданных	63	6	1	-	1	1	1
Примечание – Таблица составлена автором, использован источник [86]							

Приведенные данные наглядно демонстрируют динамику сокращения количества БВУ, которое относительно стабилизировалось в 2002 г. на уровне 38 единиц, что является следствием политики Национального Банка Казахстана по ужесточению требований к БВУ по параметрам их финансовой устойчивости и надежности.

Доля пяти крупнейших банковских групп Казахстана в совокупном объеме активов банковской системы выросла с 55% в конце 2013 года до 60% в начале апреля 2015 г.

Общая консолидация банковского сектора, начавшаяся в 2014 г., имеет все перспективы продолжения. Ожидаются новые слияния и поглощения, такого рода сделки, скорее всего, будут обусловлены повышением требований к минимальному размеру капитала БВУ, намеренных привлечь большие розничные депозиты [87].

Для укрепления банковского сектора, начиная с 1997 года начался процесс реализации программы перехода БВУ на международные стандарты финансовой отчетности. По данной программе, БВУ РК должны были принять их до конца 2000-х годов.

В начале 2001 года, наблюдался активный переход БВУ РК на международные стандарты, что объяснялось тем, что национальный банковский сектор вышел на международный рынок [88].

Помимо того, что, в стране создавались БВУ, формировалась система защиты корпоративного менеджмента. Так, в 2002 году, экспертный совет Нац.Банка РК принял рекомендации по использованию принципов

корпоративного менеджмента в АО. Тогда же и начались работы с организациями, но мероприятие не было системным, все завершалось лишь декларацией конечных целей и не было точных результатов. Работа в указанном направлении началась с 2004 года, в связи с тем, что при АФК сформировали группу по развитию СКУ в РК, которую представляли крупные БВУ, страховые компании, фондовая биржа, а также принимали участие иностранные консультанты.

Первым шагом была разработка проекта по развитию СКУ в РК по трем направлениям:

1. Рекомендации и общие нормы КУ;
2. Оптимизация правовой базы в защиту миноритариев;
3. Организовать разъяснительную работу с эмитентами и инвесторами.

Для выполнения первого пункта, был предложен модельный стандартный кодекс КУ, который был одобрен Советом Эмитентов. С октября 2006 года, по решению АФН РК, приняли обязательный кодекс для компаний, которые имеют ценные бумаги в Казахстанской Фондовой Биржи.

Следующий пункт программы включал мероприятия по совершенствованию законодательства в сфере защиты прав миноритариев и был реализован через принятие специального закона [89]. Далее Рабочая Группа предложила совершенствовать законодательство по корпоративному управлению, предложив законопроект с новыми для законодательства Казахстана понятиями: «публичная компания» и «корпоративный секретарь». Также Рабочая Группа предлагала налоговые льготы для публичных компаний в размере 50% суммы корпоративного подоходного налога. Предложения Рабочей Группы не нашли поддержки на государственном уровне. В целях реализации третьей части программы действий по развитию системы КУ в Казахстане в ноябре 2005 г. Рабочая Группа провела первую в Казахстане международную конференцию по корпоративному управлению. Для второй половины 2000-х годов была характерна активизация процессов совершенствования институциональной и доктринальной основ корпоративного банковского управления.

Начиная с преодоления последствий мирового финансового кризиса 2008-2010 годов банковская система РК стала развиваться более динамично. Уровень проникновения в экономику (до 90% ВВП) вышел на уровень стран ЕС. В банковской системе стабильно росли базовые показатели: достаточность капитала и ликвидность.

По данным Национального Банка на 01.06.2015 г. на финансовом рынке Казахстана работали 38 БВУ [90]. В тройку крупнейших банков входят: Народный банк, Казкоммерцбанк и БТА, составляющих фундамент банковского сектора. Между БВУ идет достаточно жесткая конкуренция. Так, рост активов АО «ForteBank» и «АТФ Банка» позволяет им вести соперничество за третье место по величине активов.

Крупнейшим является АО «Казкоммерцбанк» - акционерный банк, действующий с 1990 г. на основе лицензии Национального Банка РК № 48. Банк

возглавляет банковскую группу. Активы банка на 31 декабря 2013 года составили 2 586 млрд. тенге. В числе держателей 5 и более процентов от общего количества акций банка необходимо отметить АО «Центрально-Азиатская инвестиционная компания», Н. Субханбердин, АО «Alnair Capital Holding», АО «ФНБ «Самрук-Казына».

В соответствии с предметом диссертационного исследования необходимо обратить внимание на базовые компоненты КУ крупнейших банков Республики Казахстан: Альянс-банка, АТФ банка, Народного сберегательного банка Казахстана, БТА-банка и Коммерцбанка. Анализ целесообразно построить на международно-признанной методологии и системе показателей эффективности КУ в банках рейтингового агентства Standard & Poor's:

1. Структура собственности банка (прозрачность, концентрация собственности, влияние собственников).

2. Взаимоотношения с финансово заинтересованными лицами в части регулярности собраний акционеров, доступности их для участия и открытости информации.

3. Вопросы прав собственности (регистрация, передача и равенство прав);

4. Стандарты, адекватность и доступность информации.

5. Независимость и статус аудита.

6. Роль, структура и методы работы СД и менеджмента банка, статус и независимость внешних директоров.

7. Политика в сфере вознаграждения, оценки результатов работы и карьерной динамики директоров и менеджеров.

В целом для коммерческих банков Казахстана свойственна прозрачность структуры собственности. По сравнению с 1990 и 2000 годами стало меньше номинальных держателей и явно искусственно созданных компаний, регистрируемых исключительно в качестве владельцев. Так называемые компании-оболочки создаются для представления интересов акционеров и сами не ведут деятельности. Особая сложность возникает, когда через данные компании представляется контрольный (блокирующий) пакет.

Крупнейшие банки Казахстана второго уровня входят в финансово-промышленные группы. В то же время, корпоративные документы банков не обозначают интересы владельцев холдингов в каждом конкретном банке. Закрытость информации о влиянии собственников порождает сомнения в возможно использовании ресурсов банка для субсидирования иных компаний – частей данного холдинга через трансфертное ценообразование, нерыночные кредиты или вывод активов, что чрезвычайно сложно отследить [91].

В данном случае оценивается эффективность механизма внутреннего контроля, раскрытия информации, по работе которого можно оценить открытость и прозрачность системы внутреннего контроля.

В соответствии с требованиями ФАТФ Казкоммерцбанк, АТФ-Банк включили в систему внутреннего контроля процедуры по предотвращению легализации (отмывания) доходов, полученных незаконным путем, и финансирования терроризма. В ряде казахстанских банков приняты специальные

регламентирующие документы по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных незаконным путем, и финансированию терроризма, что, безусловно, стало позитивным событием и шагом к повышению эффективности системы КУ БВУ. Важным для оценки политики КУ являются отношения с финансово заинтересованными лицами, главным образом – с акционерами.

Таблица 6 - Оповещение акционеров об общем собрании в БВУ

Народный банк	АО «ForteBank»	АТФ	БТА	Казкоммерцбанк
1	2	3	4	5
Публикация в СМИ, определенных Уставом Банка.	Публикация в СМИ – «Егемен Қазақстан», «Казахстанская Правда», либо направлено им.	Публикация в СМИ, определенных Уставом Банка.	Способы оповещения в локальных актах Банка не определены	Письменное уведомление акционеров, опубликование извещения в печатном издании.
Примечание – Таблица составлена автором, использованы источники [92,93,94,95,96]				

Как следует из представленного сопоставления способы оповещения акционеров не стандартны и не совершенны. Международная традиция и практика опирается на два пути оповещения акционеров:

- Через СМИ;
- Путем письменного уведомления.

Указанные способы оповещения не исключают друг друга.

В казахстанских БВУ действуют Кодексы КУ, где отдельно выделена роль общего собрания акционеров:

- Казкоммерцбанк - высший орган – Общее собрание Акционеров Банка [92].

- НСБК – акционеры Банка могут участвовать в управлении Банком, участвуя в созыве и самом общем собрании акционеров [93].

АО «ForteBank» (бывший «Альянс Банк») – реализует КУ в соответствии с базовыми принципами, принятыми Общим собранием акционеров и определенными Миссией и «Философией деятельности Банка» [94].

АТФ-банк – Акционеры Банка имеют право на участие в управлении через участие в работе по созыву и проведению общего собрания акционеров [95].

БТА-банк – Ключевые решения по деятельности банка принимает общее собрание акционеров в пределах компетенции по Уставу Банка [96].

БВУ регулярно вносят изменения и дополнения в кодексы КУ. Как правило, они иницируются решениями и актами ФАТФ или национального регулятора.

Анализ механизма голосования и принятия решений акционерами и финансово заинтересованными лицами, целесообразно базировать на содержании протоколов общего собрания акционеров. Так, в ряде банков мажоритарные акционеры предпринимали попытки дополнить повестку дня, на что получали отказ председательствующего собрания, мотивированный статьей

43 Закона РК «Об акционерных обществах» в соответствии с которой изменения и дополнения в повестку дня, вносятся лишь при наличии кворума собрания не менее чем 95 % от общего количества голосующих акций. Кворум же анализируемых собраний не превышал 85%, т.е. отсутствовали миноритарные акционеры, что не давало возможности внести изменения в повестку годового общего собрания акционеров. В основном, в БВУ соблюдаются интересы миноритариев, а механизм принятия решений соответствует законодательству РК.

В то же время, не исключены и нарушения. Так, грубое нарушение прав миноритариев произошло в АТФ-банке в ходе продажи контрольного пакета акций, что получило общественный резонанс. В ноябре 2007 г. банк «Creditanstalt», входящий в UniCredit Group, приобрел 91,8% акций акционерного капитала АО «АТФБанк». Сделка была анонсирована 21 июня 2007 г., после чего крупные акционеры объявили о намерении продать свои доли простых и привилегированных акций UniCredit по фиксированной цене \$2,175 млн. Указанная цена распространялась на три класса акций: простых и два привилегированных. В то же время, классность определялась произвольно, независимой и прозрачной оценки классов акций не было.

Так как в условия сделки входил статус привилегированных акций с возможностью конвертации в простые акции до завершения сделки, проявился конфликт интересов. Крупные акционеры имевшие простые акции и акционеры, имевшие привилегированные акции владели большим процентом простых «бумаг» и стремились нарастить коэффициент конвертирования в свою пользу. Конфликт интересов, таким образом, был уже в самой структуре сделки, что неизбежно нарушало права миноритарных акционеров. На внеочередном общем собрании акционеров 26 июля 2007 г. был введен коэффициент конвертации привилегированных акций в простые 3:1, который никак не обосновывался, и представлял собой оценку привилегированных акций значительно ниже как в установленной в недавних конвертациях, так и в рыночных ценах на привилегированные акции до сделки.

Внеочередное собрание акционеров, где обсуждался данный вопрос, прошло в специфической форме, без уведомления участников о постановке вопроса о конвертации в повестке дня. Многие миноритарные привилегированные акционеры не были на собрании. Изменение повестки дня обнаружилось уже после открытия собрания.

Внеочередное общее собрание акционеров 1 октября 2007 г. не имело кворума в связи с неявкой большой группы акционеров, но на следующий день повторное внеочередное собрание отвергло курс 3:1. Далее, 13 ноября UniCredit напрямую, без конвертации приобрел акции «АТФБанка». На тот момент, когда прежние крупные акционеры «АТФБанка» заблокировали попытки конвертации, группа UniCredit напрямую приобрела простые и привилегированные акции у мажоритарных акционеров через аукцион, за которым последовало обязательное предложение иным держателям акций о продаже привилегированных акций с коэффициентом 3:1. Таким образом,

миноритарных акционеров, неформально выражаясь, просто «кинули». Нормативная база указанных сделок основывалась на действующем казахстанском законодательстве об акционерных обществах и рынке ценных бумаг. В Законе четко закреплено обязательное присутствие в совете директоров любого АО не менее трети независимых членов, а также наличие кодекса КУ на принципах ОСЭР.

Кодекс КУ «АТФБанка» содержит указанные нормы и принципы, но на практике Банк ими руководствуется избирательно. Таким образом, само наличие кодекса КУ, а также независимого директора в совете директоров не обеспечило защиты прав миноритариев. Сама структура распределения акций в «АТФБанке» имеет слабые места и доступна для злоупотреблений. Банк не имеет твердого следования как принципам КУ, так и собственному кодексу КУ.

Важным элементом КУ БВУ остаются финансовая прозрачность и раскрытие информации, которые подразумевают следование международным стандартам финансовой отчетности, которые гарантируют равенство иностранных и казахстанских инвесторов. В банках Казахстана финансовая отчетность ведется в соответствии с международными стандартами уже с начала 2000 годов.

Банки размещают на официальных сайтах информацию по видам операций и продукции без их анализа, так как банки считают анализ внутренним делом. В деле раскрытия (доведения до акционеров и до финансового сообщества) информации работает корпоративный секретарь.

Таблица 7 - Внутренний и внешний контроль в БВУ

Показатель системы внутреннего контроля	Народный банк	АО «ForteBank» (бывший «Альянс Банк»)	АТФ	БТА	Казкоммерцбанк
1	2	3	4	5	6
Служба внутреннего аудита: цели и задачи	Оценка адекватности и эффективности и системы внутреннего контроля.  Обязанности не определены	Задачи формализованы в Политике организации системы внутреннего контроля.	Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Банка	Проверка финансово-хозяйственной деятельности, оценка состояния дел.	Внутренний контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Банка. Проведение процедур по рекомендации ФАТФ.
Внешний аудитор: цели и задачи	Ежегодный аудит финансовой отчетности и прочей информации	Ежегодная проверка финансово-хозяйственной деятельности, оценка эффективности	Ежегодная проверка финансово-хозяйственной	Проверка финансовой отчетности компании и получение	Внешний аудит в соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан.



Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6
		управления банковскими рисками и надежности системы внутреннего контроля. ТОО «Делойт и Туш», лицензия №0000008 от 21.10.99г.	деятельности с целью подтверждения финансовой отчетности Банка.	независимого мнения о финансовой отчетности	Аудиторская фирма – ТОО «Делойт и Туш», лицензия №0000008 от 21.10.99г,
Должность корпоративного секретаря	есть	нет	Нет	нет	есть
Примечание – составлена автором, использованы источники [92,93,94,95,96]					

Из приведенных данных следует, что лишь два банка из четырех: НСБК и Казкоммерцбанк имеют корпоративного секретаря, в функции которого входит обеспечение соблюдения прав и законных интересов акционеров Банка.

В Казкоммерцбанке (по Кодексу банка) декларируется информационная открытость. Банк провозглашает максимальную открытость и адекватность информации о Банке, структуре акционеров, оказываемых услугах, финансовых результатах.

Банк заявляет о том, что он нацелен на честную и подробную информацию акционеров и клиентов о положении Банка, ведет активную коммуникационную политику, стремясь к прозрачности и доступности информации на базе улучшения качества отчетности. В то же время Банк гарантирует неразглашение сведений, составляющих охраняемую законом тайну.

Корпоративный кодекс БТА-банка фрагментарно упоминает о функциях внутреннего и внешнего аудита. В то же время, Банк своевременно раскрывает существенную информацию о своих результатах и планах деятельности, соблюдая, таким образом, имущественные и иные права акционеров и инвесторов. Также Банк соблюдает оперативность и качество ответов на запросы акционеров.

Наличие иностранных инвесторов обеспечивает Банку конкурентные преимущества, в виде технологий, опыта, возможности привлечения ресурсов, запуска бизнес-проектов и совершенствования системы КУ. В рамках стратегического партнерства с иностранными инвесторами Банк БТА управляет кредитными рисками, ведет внутренний аудит и контроль, реализует проектное финансирование. Иностранные консалтинговые компании консультируют БТА по стратегическим вопросам, а также в деле совершенствования системы управления отношений с клиентами.

При оценке процедур работы СД и менеджмента необходимо выяснить адекватность выполнения советом директоров функций контроля, аудита, планирования и бюджетирования. Кодекс КУ Казкоммерцбанка закрепляет положение, согласно которому СД Банка обеспечивает эффективный контроль

за финансово-хозяйственной деятельностью Банка. При этом, эффективная система контроля за финансово-хозяйственной деятельностью способна обеспечить корректный бухгалтерский учет, достоверность финансовой информации, что обеспечивает функции контроля и аудита. Наряду с этим, необходимо отметить, что функции планирования и бюджетирования определены неоднозначно. Задачей СД ставится установление основных ориентиров деятельности Банка на долгосрочную перспективу, что явно мало для обеспечения указанных функций.

В АТФ-банке кодекс четко не определяет роль и задачи СД, который осуществляет общее руководство деятельностью Банка и состоит из шести человек. Для рассмотрения ключевых вопросов и подготовки рекомендаций Совету директоров в Банке создаются комитеты СД по стратегическому планированию, кадрам и вознаграждениям, внутреннему аудиту, социальным, а также иным вопросам, предусмотренным локальными актами Банка. В комитеты СД входят члены СД и эксперты. Порядок формирования и работы комитетов СД и их состав устанавливаются локальным актом Банка, утвержденным Советом директоров.

В БТА-банке для совершенствования корпоративных процедур и практики КУ с 2007 г. действует Положение «О Совете директоров Акционерного общества «БТА», предназначенное для повышения эффективности работы СД по управлению банком. Положение определяет, как функции и задачи СД, так и иные, смежные вопросы [97].

Народный сберегательный банк определяет функции СД традиционно, как аудит, контроль, планирование и риск-менеджмент. СД НСБК также обеспечивает работу системы выявления и урегулирования конфликта интересов между акционерами и органами, должностными лицами Банка и акционерами.

СД НСБК отслеживает и утверждает сделки с заинтересованными лицами.

Вопросы компенсаций членам СД и менеджерам БВУ не раскрывают. Как правило, СД по рекомендации Комитета по вознаграждениям устанавливает размер и условия выплат вознаграждения Председателю и членам Правления и утверждает программу повышения квалификации Директоров.

Отсутствие регламентации вопросов вознаграждения можно связать со спецификой Казахстана, где длительное время действовало жесткое налоговое законодательство, что не способствовало раскрытию информации о вознаграждениях менеджерам. Об имевших место эксцессах на этой почве мы рассказывали в главе 1. Также традиционно, официально раскрываемая сумма вознаграждения, не соответствует действительности. В то же время, акционеры вправе точно знать, во сколько им обходятся наем менеджеров, а также стоимость содержания аппарата управления банком.

В практике казахстанских банков отсутствуют как сами количественные параметры вознаграждения, так и его структура (методика исчисления). Принципы, лежащие в основе формирования компенсации произвольны, так как ни один банк их четко не привязывает к квалификации или финансовым результатам работы банка.

Об оценке эффективности системы КУ применяет шкалу от 1 до 10 баллов [98].

Таблица 8 - Оценка эффективности КУ банков

Показатели	НСБК	Казкоммерц банк	АТФ	АО «ForteBank»	БТА
1	2	3	4	5	6
Прозрачность структуры собственности	7	6	5	7	8
Влияние собственников	5	6	6	5	5
Отношения с финансово заинтересованными лицами	7	9	3	8	9
Финансовая прозрачность и раскрытие информации	9	9	7	8	9
Процедура работы СД и менеджмента	8	7	8	6	9
Вознаграждения членам СД и менеджерам	5	1	1	1	1
Средний показатель	6,8	6,3	5	5,8	6,8
Примечание – Таблица составлена автором, использованы источники [97,98]					

Представленные данные свидетельствуют о высоких показателях НСБК, Казкоммерцбанка и БТА-банка. Финансовым показатели этих банков также на высоте по динамике роста активов и капитала. Выявленная связь прямо пропорциональна. Успех банка зависит как от коммерческой деятельности, так и от качества КУ. В основе модели Казкоммерцбанка и БТА-банка используют в большей степени – японской, который представляет собой очень сложную форму взаимодействия банков с различными компаниями как ядром структуры с Главным банком.

Модель НСБК в большей степени относится к немецкой модели КУ, в которой банк реализует все виды банковских операций, без строгой специализации операций. При этом основная цель состоит в обеспечении долгосрочной надежности кредитной организации и устойчивого роста прибыли. КУ АТФ-банка и АО «ForteBank» (бывший «Альянс Банк») сложно отнести к определенной модели. Для всех указанных банков характерное достаточно узкое распределение собственности и все банки имеют контролирующих акционеров.

Standard&Poor's представило прогноз развития банковского сектора страны на 2015-2016 годы в котором темпы кредитования будут зависеть от политики Нацбанка, его решимости девальвировать тенге, а также глубины ее обесценивания, так как до 30% активов и 50% обязательств банковской системы Казахстана номинированы в иностранной валюте. S&P ожидает замедление темпов роста ВВП до 2-5% в год, что существенно ниже среднего показателя – 10% в 2011-2014 годах. Общий рост кредитования ожидается в розничном сегменте (потребительские кредиты, ипотека).

На фоне имеющихся проблем поддержка акционерами финансовых институтов и госпрограмм будет базовой для банков страны. Доля их прибыли в базе капитала останется небольшой (5%). Заметного снижения уровня долларизации розничных депозитов в 2015-2016 годах, вероятно не произойдет. Об этом свидетельствует их рост с 49% в конце 2013 г. до 74% на 1 марта 2015 г. S&P ожидает общего снижения депозитной базы, за счет уменьшения уровня вкладов физических и юридических лиц на фоне ослабления экономического роста и ожидания девальвации. Также можно прогнозировать некоторое сокращения базы депозитов государственных компаний, крупнейших вкладчиков коммерческих банков (до 25% общего объема депозитов) [98]. Могут пострадать небольшие банки, из которых может произойти отток клиентов в крупные и более надежные банки. Иностранное проникновение в банковский сектор Казахстана маловероятно, о чем свидетельствует уход с национального рынка HSBC и RBS. В целом это можно считать негативным фактором, так как казахстанские банки имеют меньший доступ к передовым технологиям, международным практикам, а также управленческому опыту.

Статистика состояния БВУ Республики Казахстан по итогам 2016 года (в сравнении с 2015 годом):

- Совокупные активы 25,56 трлн тенге > 23,78 трлн тенге, прирост за год составил 7,47%
- Рентабельность банков составило 1,63% > 1,08%, прирост 0,55%
- Совокупная прибыль по всем БВУ РК 401,85 млрд тенге, по сравнению с 2015 годом прибыль выросла на 77,01%
- Ссудный портфель уменьшился с 15,55 трлн тенге 2015 года до 15,51 трлн тенге в 2016 году
- Вклады физических лиц выросли на 14,85%
- Вклады юридических лиц выросли на 7,35%

Чтобы определить на сколько эффективно работают проектные офисы и на сколько их наличие улучшают деятельность в организациях, был проведен анализ БВУ РК. Общий уровень зрелости проектных офисов растёт, но довольно таки низкими темпами. Так, например, в 2010 году 15% опрошенных утверждали, что их Проектный офис достиг наивысшего уровня зрелости, а в 2014 году такой ответ дали 20%, и 27% в 2015 году.

По результату исследования БВУ Республики Казахстан получили данные о том, что проектный офис их компании справляется со своими функциями. Результаты можем наблюдать на рисунке 10, а также насколько эффективно выполняет свои функции на рисунке 11.

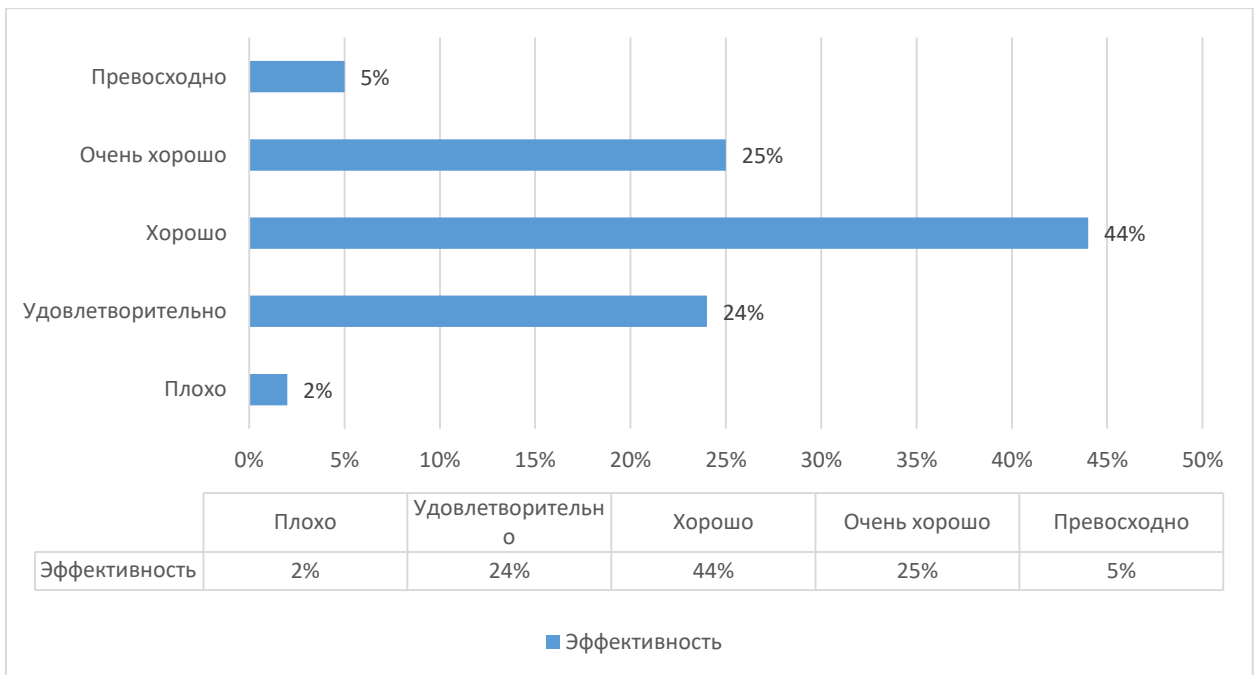


Рисунок 10 – Эффективность выполняемой работы проектного офиса

Примечание – Составлено автором, использованы источники [97,98,99]

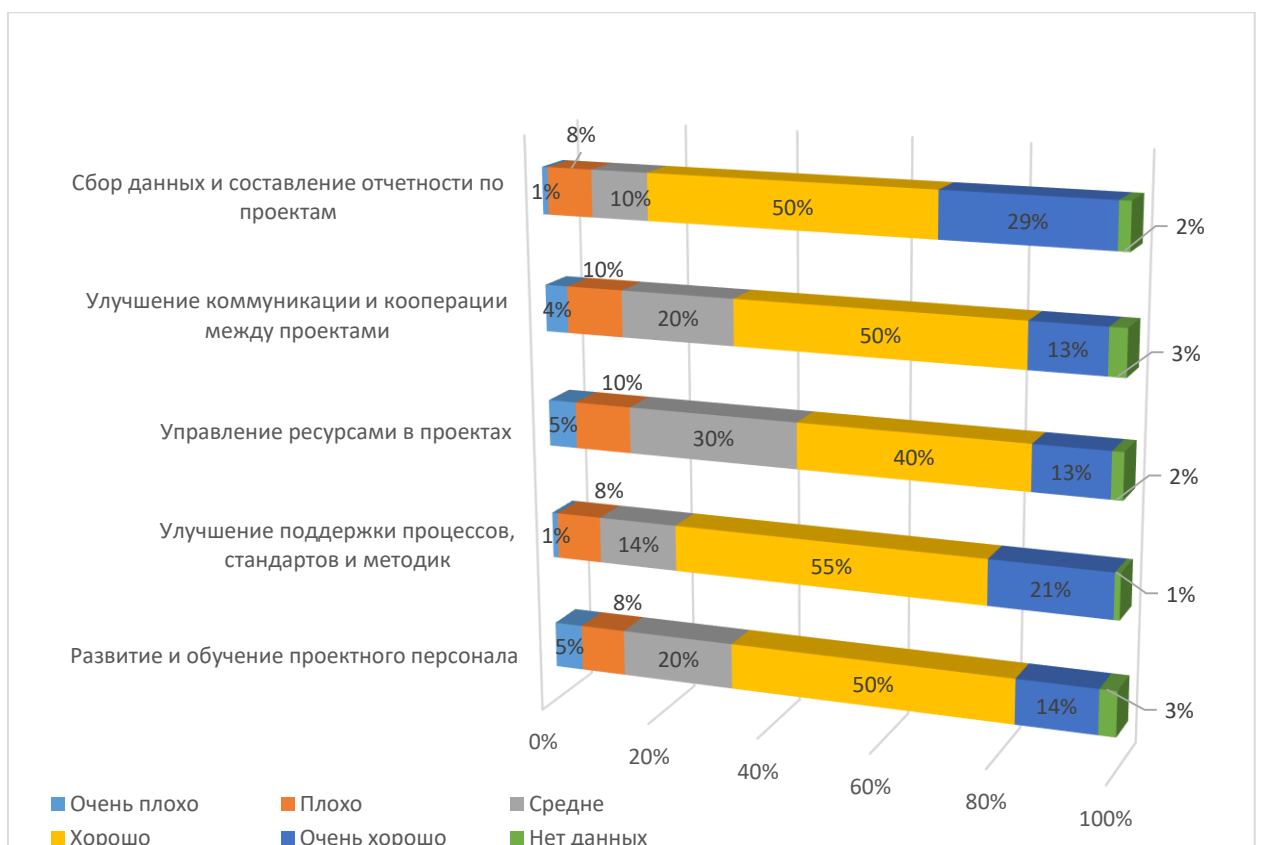


Рисунок 11 – Эффективность выполнений функции проектного офиса

Примечание – Составлено автором, использованы источники [97,98,99]

Так же необходимо знать на каком уровне могут возникать конфликты в деятельность проектного офиса и их причины, затем решать возникшие проблема заинтересованных сторон и по возможности нужно решать их таким образом, чтобы в дальнейшем не было повторов подобных конфликтов. Итак, рассмотрим возможные конфликты на рисунке 12.



Рисунок 12 – Возможные конфликты заинтересованных сторон

Примечание – Составлено автором, использованы источники [97,98,99]

По результатам опроса, видно, что основной конфликт происходит с менеджерами, а именно со старшими менеджерами до 72% случаев конфликта, 37% с проектными руководителями и 35% случаев с линейными менеджерами организации. И дальше как видно на рисунке 12, следуют программные менеджеры и топ менеджеры, а также конфликт с клиентами или владельцами продуктов.

В чем же может заключаться подобная проблема? Чаще всего, до 44% озвучили проблему связанной с недостатком осязаемой ценности от деятельности Проектного офиса компании, до 41% отметили что проблемой также являются низкий уровень проектной/программной зрелости в организации и 32% связаны с недостаточной поддержкой со стороны руководства.

Важно отметить что первое место по причинам конфликта занимает «непонимание ценности РМО в организации». Это говорит о том, что проектным офисам нужно чаще показывать свою важность, то какую особую роль они занимают в деятельности компаний. Все это подробно показано на рисунке 13.



Рисунок 13 – Причины возникновения конфликтов

Примечание – Составлено автором, использованы источники [97,98,99]

Обучение и развитие любой организации является важной составляющей. Правда компании относятся к этому пункту по-разному. Среди опрошенных респондентов, половина считает, что высокий уровень профессиональной подготовки присутствует в основном у тех, кто работает в сфере развлечений. Четверть респондентов отметила подобную подготовку в сфере энергетики, и самый низкий показатель показал по результату опроса – сектор автомобильной промышленности.

Согласно результатам проведенного исследования, респонденты уверены в том, что в крупных организациях, чей штат превышает 5 000 человек показывают самый высокий результат по уровню профессионализма специалистов, которые работают с проектами.

Что касается же функциональных подразделений, то в данном сегменте 57% респондентов отметили высокий уровень профессионализма в сфере клиентского обслуживания. Самый низкий показатель оказался в сфере разработок.

Более 90% сотрудников дали положительные отзывы о прохождении обучения в проектных офисах, также они отметили что проходили обучение годом ранее.

На следующем рисунке 14, можно подробно увидеть, на каких позициях чаще всего происходит обучение персонала.

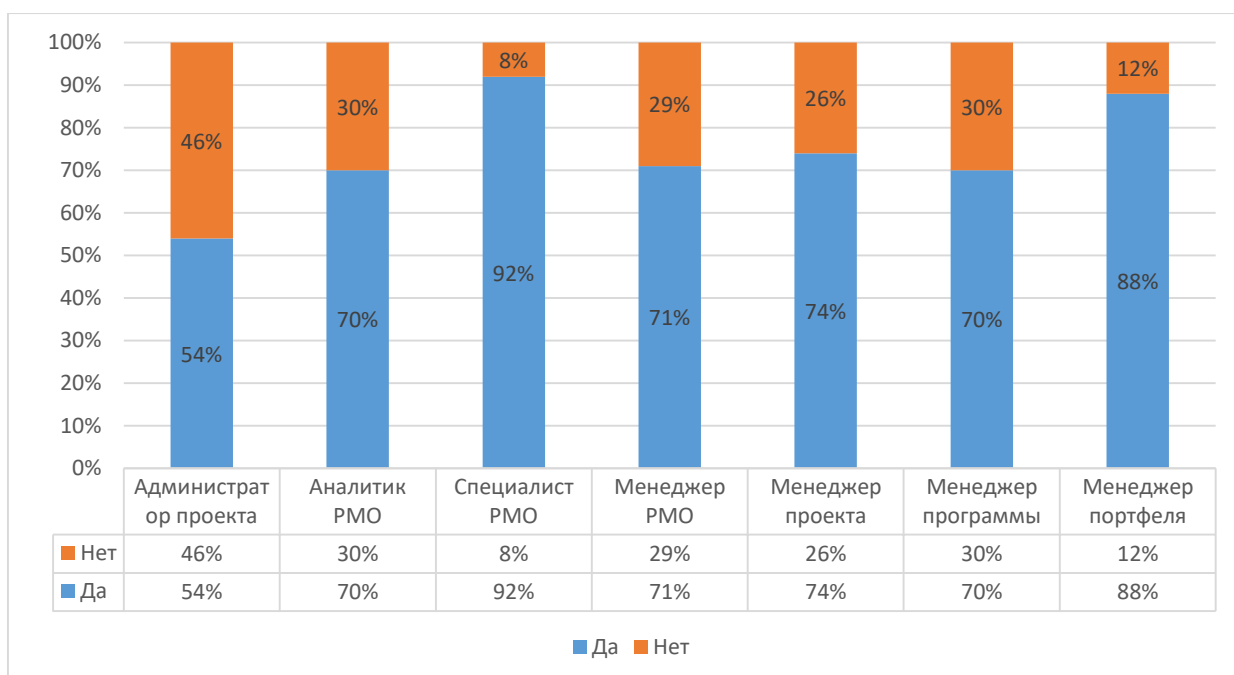


Рисунок 14 – Прохождения обучения сотрудников на разных позициях

Примечание – Составлено автором, использован источник[99]

Доля проектных офисов, которые занимаются обучением персонала не столь высока, однако среди проектных офисов самую высокую вовлеченность демонстрирует проектный офис корпоративного уровня 69%. Более детально на рисунке 15.

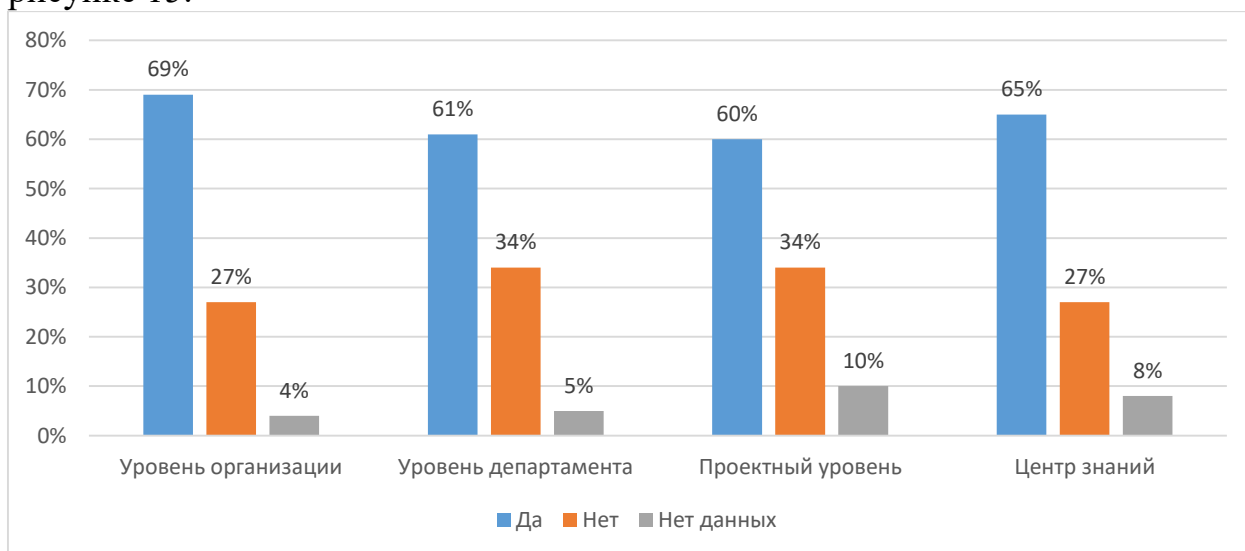


Рисунок 15 – Вовлеченность проектного офиса в обучение персонала

Примечание – Составлено автором, использован источник[99]

В крупных компаниях по результату опроса респондентов, с каждым годом все чаще используют гибкие методологии Agile. Трудности, с которыми сталкиваются при внедрении методологии Agile отображены на рисунке 16.





Рисунок 16 – Трудности которые встречаются при попытках внедрения методологии Agile

Примечание – Составлено автором, использован источник[99]

Примерно половина опрошенных респондентов, которые негативно относятся к методологии Agile отметили, что, по их мнению, основной проблемой является «недостаток корпоративной культуры и философии Agile».

В тоже время 47% респондентов проблемой отметили «сменой традиционных методов и инструментов на гибкие» и 35% опрошенных отметили проблемой «отсутствие осознания ценности Agile».

На рисунке 17 отображены проблемы, с которыми обычно сталкиваются при внедрении Agile.



Рисунок 17 – Основные проблемы при внедрении методологии Agile

Примечание – Составлено автором, использован источник [99]

Подводя итог, проектный офис, как инструмент проектного управления, получает воздействие от других департаментов и органов внутри организации в виде сильного давления, лишь потому, что они не могут показать наглядно, какую пользу они приносят для организации. Причиной этому служит отсутствие процесса для оценки эффективной деятельности проектного офиса.

В связи с этой проблемой, возникает сопротивление внутренних факторов, что в свою очередь очень сильно тормозит развитие проектного офиса. Но, РМО продолжают развиваться, не смотря на такие нюансы. Возможной причиной, может быть, тот факт, что РМО получает сильную поддержку со стороны топ менеджеров, и получают постоянное финансирование.

## **2.2 Особенности эффективности корпоративного управления банками**

Корпоративное банковское управление в Казахстане – есть совокупность правил и процедур, обеспечивающих работу банка в соответствии с интересами его стейкхолдеров. С данной позиции надлежащее качество КУ есть ключевое условие эффективности работы банка. При этом интересы собственников вполне согласуются с высокими параметрами показателей рентабельности, что и является базовым критерием эффективности.

В Казахстане вопросы банковского КУ стали обсуждаться на экспертном уровне относительно недавно, тогда как ранее преобладающая роль в предупреждении конфликтов, характерных для банковского бизнеса, принадлежала Национальному банку и его надзору. Сегодня с изменением подходов к идеологии банковского регулирования, некоторые надзорные полномочия перешли рыночным механизмам, а исследование особенностей корпоративного банковского управления приобрело дополнительную актуальность.

В Казахстане банковское КУ отлично от аналогичного управления в других сферах бизнеса по следующим критериям:

- деятельность банков непрозрачна;
- высокий уровень государственного регулирования основной деятельности;
- специфическими обязанностями СД;
- особенной системой бонусов для менеджмента.

Одним из факторов устойчивости банка в долгосрочной перспективе являются требования кредиторов к рискам по операциям. Эффективная система КУ включает согласованность деятельности банков с общественными интересами.

В банковском сообществе Казахстана признают, что система управления рисками, как показал кризис «не была налажена должным образом», а многие риски – просто игнорировались. При том, что мировой опыт финансовых «пузырей» был широко известен, казахстанские БВУ, имея доступ к дешевым внешним ресурсам, надеялись, что их это не коснется.

В то же время, тщательная оценка рисков — это как раз задача средних и малых банков, не имеющих большого запаса прочности. Прежде всего, речь идет о неработающих кредитах (NPL). В условиях экономического подъема, роста потребительского спроса, предпринимательской активности параллельно с ростом кредитного портфеля, объективно растут и проблемные займы. Избежать этого на 100% невозможно, но минимизировать и держать под контролем — задача КУ. Проблемный портфель должен удерживаться в таких количественных рамках, с таким уровнем провизий, который мог бы покрыть резервами возможные потери. Независимый директор Bank RBK А. Сайденов подчеркнул важность работы комитета по рискам и необходимость непрерывного ознакомления с отчетностью и индикаторами, показывающими риски банка. Таким образом, именно на покрытие резервами неработающих кредитов ориентирована работа независимого директора в сфере риск-менеджмента, что является одним из ключевых параметров с точки зрения управления рисками. По оценке банковского сообщества, институт независимых директоров в Казахстане пока не состоялся и находится в стадии становления. На сегодня создана Ассоциация независимых директоров, однако работающих в финансовых институтах действительно независимых директоров, отстаивающих интересы банка в целом и выступающих против решений в интересах лишь менеджмента — единицы. Корреляция между уровнем развития КУ и эффективностью работы банков однозначно не установлена. Сохраняющееся несовершенство механизмов КУ с неизбежными потерями от неэффективного менеджмента нивелирует выигрыш банка от диверсификации источников фондирования. Более обоснованной в данном случае является постановка вопроса об элементах КУ. До кризиса, в 2000 - 2007 годы, процесс распространения эффективных практик КУ в Казахстане был резко интенсифицирован, в частности в сфере раскрытия информации, чему способствовала позиция Национального Банка, а также растущий интерес в привлечении средств на внешнем и внутреннем рынках. Казахстанские банки стали публиковать отчетность в соответствии с МСФО, а большая их часть раскрыли и примечания аудиторов. Существенно вырос вклад советов директоров в процесс управления казахстанскими банками, как и внимание к стратегии руководства банками, больше стало независимых директоров в советах. В то же время, сами менеджеры казахстанских БВУ признают, что ведущая роль менеджмента в процессе выработки и принятия решений влечет существенные риски [100].

Совершенствуя модели и практику КУ, казахстанские БВУ привлекают специалистов и экспертов. 9 июня 2015 года в АО «Delta Bank» с участием представителей также АО «АТФ Банк» и АО «Казкоммерцбанк» прошел семинар «Клиентоориентированный банк: быть или казаться», посвященный основным тенденциям и перспективным стратегиям развития банков «по опыту самых передовых рынков мира: США, Азии, Европы». В то же время организатором семинара выступила украинская компания IDNT (при содействии Ассоциации Банков РК и Алматинского Центра банковского обучения). Привлечение названной компании, не имеющей реальных доказанных

результатов внедрения своих разработок, располагающейся в стране далекой от «передовых рынков мира» вызывает определенные сомнения, которые подтверждаются слабой посещаемостью мероприятия, не набравшего и 20 слушателей. [101]

Важным фактором развития КУ стало формирование системы страхования вкладов. Таким образом, государство, приняв риски банкротств банков, выступило их ключевым стейкхолдером. Для предупреждения кризисов Национальным банком была разработана система требований к банкам, в том числе и в сфере качества КУ (требования прозрачности структуры собственности, управления рисками, аудита и пр.).

Экстенсивно ориентированные банки оценивали в среднесрочной перспективе такие варианты как продажа бизнеса, вхождение в капитал портфельного инвестора и проведение первичного размещения акций (IPO). Средние банки считали оптимальным сотрудничать с фондами частных инвестиций, тогда как крупные банки ставили приоритетом выход на публичное размещение акций.

Для 2008 - 2009 годов было характерно банкротство части казахстанских банков, в основном по причине реализации однотипных рискованных бизнес-моделей, ориентированных на использование банка в интересах собственников, что не предусматривало наличия настоящего риск-менеджмента и аудита, при том, что члены советов директоров формально подходили к своим обязанностям.

В период кризиса 2008 - 2010 годов государство активно участвовало в сохранении стабильности устойчивости банковского сектора и возмещении потерь вкладчикам. В то же время, применение оптимальной практики КУ сталкивалось с организационно-управленческими изменениями в банках с государственным участием.

В перспективе по оценке банковского сообщества снижение поступлений от казахстанского экспорта затруднит ведение бизнеса в стране, клиенты предъявят к банкам повышенные требования. В выигрыше останутся надежные банки, обеспечившие лучший сервис [102].

В современных условиях, учитывая уроки кризиса, БВУ, стремящиеся к привлечению средств инвесторов, должны уделить внимание корпоративному управлению. Просто формальное следование международным стандартам сегодня уже недостаточно для формирования инвестиционной привлекательности банка. С точки зрения потенциальных стейкхолдеров особое внимание должно быть уделено обеспечению операционной эффективности банка, стабильности его бизнес-модели и соблюдению правил риск-менеджмента. Таким образом, возрастает потребность в эффективной системе управления рисками и внутреннего контроля.

Решающими факторами для развития систем КУ казахстанских банков сегодня стали концентрированная структура собственности наряду с прямым участием акционеров в управленческих решениях. В то же время характерными чертами систем корпоративного банковского управления в Казахстане остаются

неформальные взаимодействия участников корпоративных отношений и явное несоответствие практики управления локальным актам.

В целях повышения эффективности управления и достижения уставных целей, казахстанские БВУ принимают и придерживаются кодексов КУ, в основе которых лежат:

- Национальное законодательство;
- Устав Банка;
- Международный опыт в сфере КУ;
- Базельские принципы и рекомендации «Совершенствование КУ в кредитных организациях»;
- Лучшая национальная практика и обычаи делового оборота КУ и поведения;
- Общепринятые правила деловой этики.

Кодексы позиционируются как своды норм, регулирующих два типа отношений:

- Банка с его акционерами;
- Отношение между сотрудниками банка

В связи с этим кодексы КУ казахстанских БВУ однотипны. Рассмотрим их на примере кодексов нескольких банков первой по размеру активов десятки БВУ [103] – АО «ForteBank», объединив общие черты и выделив особенности.

Существенным недостатком корпоративных кодексов казахстанских БВУ является отсутствие преамбулы, тогда как общие положения помещены в первых статьях. В то же время, вопросы необходимые к изложению в преамбуле почему-то помещаются в заключительных положениях. Так, сделано в частности в Кодексе КУ АО «ForteBank», где содержится обязательства Банка предоставлять Кодекс в как отдельный документ на своем интернет-сайте, раскрывать информацию о следовании положениям Кодекса в совокупности дополнительной существенной раскрываемой информации о Банке. АО «ForteBank», обязываясь раскрывать в своем годовом отчете информацию о следовании положениям Кодекса, не указывает (из самого Кодекса это не следует) не указывает, кто будет это оценивать.

Банк указывает на роль СД, на заседаниях которого должны рассматриваться вопросы следования Банком положениям Кодекса, а также соответствия их национальному законодательству и международной практике корпоративного поведения.

В Заключительных положениях также содержится требование, которое следовало бы перенести в Преамбулу о том, что акционеры, члены СД и Правления, а также персонал Банка и прочие заинтересованные лица вправе сообщать о фактах нарушения Кодекса Председателю СД и/или Председателю Правления. Данное положение, стереотипно присутствующее в большинстве кодексов, на наш взгляд требует корректировки. Согласившись с тем, что акционеры и иные заинтересованные лица вправе сообщать, укажем на то, что члены СД и Правления, а также персонал Банка обязаны сообщать о нарушениях требований кодекса.

Также в Преамбулу целесообразно перенести норму о том, что нормы Кодекса корпоративного поведения, противоречащие национальному законодательству, признаются недействительными, а Банк обязан пересмотреть положения Кодекса при изменении законодательства, а также учитывать новые тенденции в мировой и национальной теории, и практике КУ.

Из Общего положения в преамбулу также целесообразно перенести кодексы и определение КУ как средства достижения группы целей:

- Повышения эффективности уставной деятельности;
- Улучшения имиджа и закрепления репутации;
- Минимизации затрат на привлечение капитала;
- Стабильный рост своей рыночной стоимости.

Данное определение представляется излишне общим, декларативным и не в полной мере соответствующим международным нормам. Принципы ОЭСР, признавая синергизм макроэкономической и структурной политик, декларируют КУ как ключевой элемент повышения экономической эффективности, определяя его по двум позициям:

- Комплекс отношений между администрацией банка, правлением, акционерами и всеми заинтересованными лицами;
- Рамки и средства реализации задач банка с последующим контролем за результатами деятельности [104].

В общих положениях Кодексов казахстанских банков традиционно указано на добровольный характер принятия норм и положений Кодекса. Действительно, регулятор не обязывает банк иметь такой кодекс и придерживаться его, тогда как международные нормы это настойчиво рекомендуют.

Банк также добровольно обязывается следовать нормам и положениям Кодекса, стремясь, таким образом, обеспечить свою инвестиционную привлекательность. Для этого публично декларируется защита интересов акционеров Банка, включая миноритариев, гарантии прозрачности основной деятельности Банка, а также нацеленность на рост эффективности СД Банка.

Как правило, нормы, закрепленные в Кодексах, вторичны, имеют дополнительное, а также уточняющее (детализирующее) значение по отношению к закрепленным в законодательстве и Уставе Банка нормам КУ. В этой связи казахстанские БВУ, на наш взгляд, неоправданно, не включают в преамбулы своих кодексов антикоррупционную составляющую, хотя она и предусмотрена документами ФАТФ.

Банки руководствуется нормами своих кодексов как прямо, так и по аналогии в отношениях как с акционерами, так и со всеми заинтересованными лицами – клиентами, партнерами, контрагентами, сотрудниками, государственными служащими органов и т.п.

Все Кодексы КУ казахстанских банков закрепляют во вводной части основные принципы банковского КУ, включающие ответственность, справедливость, честность, открытость, прозрачность. Традиционное включение

в число принципов понятий профессионализм и компетентность представляется излишним, так как они относятся к необходимым условиям, а не принципам КУ.

Данная позиция согласуется с духом Принципов ОСЭР, где «преуспевающие корпорации» исходят из необходимости поддержания репутации через свою деловую этику и «осознание экологических и общественных интересов сообществ, в которых она действует» [105]. Здесь речь о профессионализме не идет. В то же время профессионализма и компетентности требует от банков регулятор – Национальный Банк Казахстана, осуществляющий надзор и регулирование.

В соответствии с положениями большинства Кодексов казахстанских БВУ принципы КУ ориентированы на обеспечение доверия и позиционируются как идеологическая основа всего Кодекса. Большинство банков включают в число принципов защиту прав и интересов акционеров, эффективное управление, подотчетность и ответственность, прозрачность и объективность раскрытия информации о Банке и его деятельности, законность и этичность, эффективную дивидендную и кадровую политику, охрану окружающей среды, активное содействие развитию национальной финансовой системы [106].

Принципы ОСЭР ограничиваются соблюдением равенства и прав акционеров, регламентацией роли заинтересованных лиц в управлении банком, раскрытием информации и прозрачностью, а также обязанностями правления. В связи с этим полагаем излишним присутствие в кодексах казахстанских банков такого принципа как законность, присущего деятельности правоохранительных органов. Тем более что любой банк, как и его персонал обязаны действовать в рамках закона не зависимо от практик КУ и даже при его отсутствии. Представляется сомнительным и включение в кодексы пункта об «активном содействии развитию национальной финансовой системы», ввиду неясности способов его реализации, а также соотношения с уставными целями коммерческого банка, где задача развития финансовой системы явно отсутствует. Другое дело (и это отсутствует в кодексах БВУ) Принципы ОСЭР исходят из того, что эффективное КУ предполагает совместную ответственность, что, в свою очередь нацеливает на применение Принципов КУ не только во взаимодействии с инвесторами, но и органами государственной власти, правительствами и всеми, «лицами, заинтересованными в совершенствовании практики КУ». Полагаем, что в данном случае речь идет, в том числе и о научном сообществе. Здесь необходимо отметить, что кодексы КУ казахстанских БВУ не имеют никакой доктринальной основы, ни в одном из них нет упоминания о научно обоснованном подходе к выработке принципов и методов управления, в банках отсутствуют концептуально выраженные программы его развития [107].

Во всех анализируемых Кодексах КУ одним из приоритетных выделен принцип защиты прав и интересов акционеров, подразумевающий, что Банк безусловно обеспечивает реализацию фундаментальных их прав [108]. В частности, это распространяется на следующие права:

- Владения, пользования и распоряжения акциями Банка;

- Получения в установленном законом порядке информации о Банке и его деятельности;
- Участия в управлении Банком своим участием в общих собраниях акционеров Банка, с правом выступать и голосовать;
- Вносить кандидатуры для избрания в СД на общем собрании акционеров;
- Получения доли прибыли Банка (дивидендов) по акциям;
- Все прочие права, предусмотренные законодательством РК и Уставом Банка.

Важное место в Кодексах уделено принципу эффективного управления, под которым подразумевается группа позиций:

- Деятельность СД по стратегическому управлению Банком;
- Эффективному контролю СД за Правлением;
- Подотчетность СД общему собранию акционеров Банка.

Понятие эффективности раскрывается, как правило, косвенно, через задачи политики менеджмента Банка, имеющей долгосрочные ориентиры (ни в одном кодексе не расшифрованы) и направленной на рост акционерной стоимости Банка.

В большинстве кодексов в данном случае допущена тавтология, так как рост акционерной стоимости это и есть долгосрочный ориентир, а если он иной, то Банку целесообразно его выделить. В современных нестабильных условиях это сделать сложно. Так, например, АО «Альянс Банк», АО «Темірбанк» и АО «ForteBank» имели собственные долгосрочные ориентиры, но резкое ухудшение конъюнктуры, наложившееся на дефицит капитала, трудности фондирования, заставило пойти на реструктуризацию, в результате которой АО «ForteBank» стал АО «АВС Банк», который затем вошел вместе с АО «Темірбанк» в реорганизованный АО «Альянс Банк», который, в свою очередь был реорганизован в АО «ForteBank».

Указанные обстоятельства, тем не менее не исключают, и это обосновано отражено в кодексах требование разработки и утверждения долгосрочных стратегий развития бизнес-направлений и в целом Банка.

Одной из важных составных частей принципа эффективного управления является мониторинг восприятия и оценки акционерами стратегии Банка, механизм которого специально разрабатывается.

Раскрывая принцип эффективного управления, БВУ также обращают внимание на зависимость вознаграждения менеджмента Банка от достижения целей долгосрочного развития и решения стратегических задач. Кроме того, в тех же целях (рост активов и доходности операций, прибыли Банка) здесь же предполагается активное сотрудничество Правления Банка с акционерами, клиентами и партнерами.

Под принципом подотчетности и ответственности в Кодексах подразумевается простая схема подотчетности: СД – общему собранию акционеров, Правление – Совету директоров и общему собранию акционеров. Соответственно СД несет фидуциарную ответственность перед акционерами за



принимаемые решения, а Правление – за рациональное использование ресурсов и имущества Банка.

Указанные положения соответствуют действующему законодательству РК, прописаны в Уставах Банков, фактически в кодексах дублируя их, что представляется излишним.

Отдельно в Кодексах прописан принцип прозрачности и объективности раскрытия информации о Банке и его деятельности. Предполагается, что таким образом внешние пользователи (включая акционеров, инвесторов, клиентов, контрагентов и партнеров Банка, а также рейтинговые агентства, фондовые биржи, где прошел листинг ценных бумаг Банка, контрольные и надзорные органы государства, СМИ) получают возможность обладать доступной и актуальной информацией о Банке и его деятельности. Отметим, что кодексы не упоминают институты гражданского общества, которые играют все более важную роль в формировании общественного мнения, воздействуют на законотворческую практику, экономическое поведение населения. Таким образом, принцип прозрачности и объективности раскрытия информации о Банке и его деятельности должен распространяться не только на деловое окружение банка и государственные органы, но и на институты гражданского общества.

В целом реализация принципа прозрачности и объективности раскрытия информации о Банке дает возможность акционерам и инвесторам (как наличным, так и потенциальным) получить свободный доступ в соответствии с законодательством РК и локальными актами Банка, к необходимой акционерам и инвесторам информации для принятия решений. При этом Банк обязан своевременно и полно раскрывать информацию, способную существенно повлиять на права и законные интересы акционеров и инвесторов. Также Банк на постоянной основе (с соблюдением необходимой конфиденциальности) раскрывает информацию о существенных корпоративных действиях (событиях).

В развитие положений «принципа законности и этичности» в кодексах предусмотрено право Банка «привлекать независимых юридических консультантов по вопросам применения норм зарубежного и казахстанского права», что не имеет прямого отношения ни к «законности», ни тем более – к «этичности».

Одним из принципов КУ, прописанных в кодексах БВУ, стал принцип эффективной дивидендной политики, призванной обеспечить прозрачность методов определения размера дивидендов по простым акциям Банка, порядка их начисления и выплаты. При этом начисление и выплата дивидендов должны быть основаны на адекватной и достоверной информации о подлинном состоянии Банка и возможностях для указанных начислений и выплат. Данное положение особенно актуально после дела Enron и аналогичных фальсификаций.

К принципу эффективной кадровой политики кодексы относят, в том числе и защиту прав сотрудников Банка, поддержание партнерских отношений между работодателем - Банком и его персоналом в решении социальных вопросов и обеспечении надлежащих условий труда. При этом декларируется, что одной из

основ кадровой политики Банка всегда остается сохранение рабочих мест, сопровождающееся улучшением условий труда в русле социальной ответственности Банка перед сотрудниками. В этой связи кодексы обосновано ориентируют банковское КУ на формирование благоприятной рабочей атмосферы в коллективе, его профессиональный рост.

В кодексах казахстанских банков в качестве обязательного прописан принцип «активного содействия развитию финансовой системы Казахстана», который предполагает членство в отраслевых союзах и ассоциациях, а также инициативы и активное участие в процессах совершенствования законодательства и правоприменения в банковской и финансовой сфере. Полагаем, что данный принцип, выходит за рамки уставных задач банка и не имеет прямого отношения к корпоративному управлению банка, в связи с чем вполне может быть исключен. В противном случае на банк налагаются обязательства (участия в союзах и законотворческом процессе) не предусмотренные законодательством и уставными документами.

Кодексы КУ казахстанских БВУ регламентируют взаимодействие СД и Правления, между которыми предполагается открытый диалог. Для его налаживания Банк определяет регламентированные процедуры предоставления Совету директоров отчетов Правления. Эффективность данного процесса обеспечивает Корпоративный секретарь Банка, который следит за соблюдением порядка подготовки и хода заседаний СД, раскрытием и предоставлением заинтересованным лицам информации о Банке, обеспечивает своевременное рассмотрение Банком обращений акционеров, разрешает в пределах компетенции, конфликты, связанных с нарушением прав акционеров. Также Корпоративный секретарь отвечает за консультирование членов СД по вопросам своей компетенции.

Кодексы КУ казахстанских БВУ включают положения о существенных корпоративных действиях, к которым отнесены все действия, способные породить фундаментальные корпоративные изменения, в частности повлиять на права акционеров. В кодексах к таким действиям относят реорганизация или ликвидацию Банка, приобретение 50% и более акций Банка, крупные сделки, а также сделки с заинтересованностью, изменение в любую сторону уставного капитала, а также изменение Устава и другие существенные корпоративные действия.

В соответствии с кодексами, совершая существенные корпоративные действия, Банк руководствуется принципами доверия и открытости, а принимая во внимание их значимость, Банк предоставляет акционерам возможность влиять на их в условиях установленной прозрачной процедуры, в основе которой лежит надлежащее раскрытие информации о потенциальных последствиях для Банка и акционеров.

Кодексы КУ казахстанских БВУ отдельным пунктом регламентируют вопросы раскрытия информации о Банке, который регулярно раскрывает информацию о себе и своей деятельности акционерам, а также всем заинтересованным лицам. При этом кодексы выделяют следующие принципы

раскрытия информации: регулярность, оперативность, доступность, достоверность и полнота.

Кодексы отмечают и необходимость соблюдения разумного баланса открытости Банка и коммерческой тайны. Здесь Банк защищает свою банковскую (коммерческую) тайну.

В целом, кодексы делают ссылку на то, что Банк раскрывает информацию в соответствии с законодательно установленными требованиями, а также требованиями регулятора. Таким образом, кодексы фактически дублируют нормы закона.

В то же время, присутствует и указание на локальные акты, в соответствии с которыми производится раскрытие информации. Эти акты должны содержать перечень информации, подлежащей раскрытию и могут быть шире предусмотренных законодательством.

Кодексы регламентируют и формы раскрытия информации о Банке, к которым отнесены проспект эмиссии, отчеты по ценным бумагам и годовой отчет, иная финансовая отчетность, сообщения о существенных фактах. В современных условиях базовым каналом распространения раскрываемой информации стал официальный интернет-ресурс Банка.

Правила и условия доступа и использования раскрываемой информации определяются самим Банком исходя из норм действующего законодательства, принимая во внимание разумный баланс между открытостью Банка и соблюдением своих интересов, включая интересы акционеров и клиентов.

Всю полноту ответственность за содержание раскрываемой информации, порядок, полноту, адекватность и своевременность ее предоставления несет Правление Банка.

Кодексы КУ казахстанских БВУ содержат положения о контроле финансово-хозяйственной деятельности Банка, направленной на обеспечение гарантий защиты активов Банка, средств акционеров и клиентов. Такой контроль детально регламентирован в законодательстве, Уставе Банка и его локальных актах и возложен на СД, Службу внутреннего аудита Банка, и независимую аудиторскую организацию.

Для реализации акционерами эффективного контроля [109], общее собрание акционеров выбирает независимую аудиторскую организацию, чей отчет распространяется среди акционеров на их общем собрании как дополнение к годовому отчету Банка. Кроме того, в соответствии с национальным законодательством и правилами ФАТФ в Банке организован внутренний контроль за операциями состоящий из процедур операций по финансовому плану, выявлении нестандартных операций (сделок), управления рисками. Все процедуры внутреннего контроля утверждает СД, который оценивает эффективность и предлагает пути совершенствования имеющихся процедур внутреннего контроля. Кроме того, СД утверждает локальные акты, регламентирующие всю систему внутреннего контроля и принимает отчеты Службы внутреннего аудита, отвечающую за разработку процедур и ведение

внутреннего контроля. Кодексы также предусматривают периодическую смену аудиторской организации.

Сложившаяся в казахстанских банках практика предполагает, что выявляемые на этапе внутреннего контроля нарушения в основном не отражаются в отчетах. Это связано с тем, что результаты проверок предварительно обсуждаются с руководителями и персоналом проверяемых отделов, после чего недостатки устраняются в рабочем режиме, не попадая в отчеты. Указанная практика, исправляя выявленные нарушения «на ходу» не дает возможности их анализировать, так как из итоговых отчетов, после предварительных исправлений, следует, что в банке «все хорошо».

Отдельным положением кодексы КУ казахстанских БВУ прописывают вопросы урегулирование корпоративных конфликтов.

Одна из ключевых задач в сфере КУ – предотвращение конфликтов интересов в числе самостоятельных принципов в рассматриваемых кодексах отсутствует, что представляется неправильным. Так, в кодексе АО «ForteBank» содержится лишь общее упоминание о стремлении Банка «избегать корпоративных конфликтов» в «принципа законности и этичности».

Под корпоративным конфликтом в банке в литературе понимаются основанные на экономических интересах участников неурегулированные разногласия между акционерами и менеджментом банка, инвесторами<sup>2</sup>.

Прописанная в кодексах процедура, урегулирования конфликтов – письменная, когда сотрудник Банка специализирующийся на работе с акционерами принимает, регистрирует поступившие обращения (письма, жалобы, предложения) акционеров, дает им предварительную оценку и передает их тому органу Банка, к компетенции которого отнесено рассмотрение предмета данного обращения.

Кодексы предусматривают подготовку на все обращения акционеров полных и обстоятельных, а при отказе – мотивированных ответов.

Кодексы указывают в качестве главной задачи Банка в деле устранения корпоративного конфликта – поиск законного, обоснованного и отвечающего интересам Банка решения. При этом в сфере корпоративных конфликтов Банк стоит на следующих принципах: законности своей деятельности и действий, стремления к досудебному урегулированию, принятию мер по раннему выявлению конфликтов, координации действий по быстрейшему разрешению конфликта. Важным положением кодексов является обязательство Банка урегулировать конфликт при прямом участии акционера через прямые переговоры и/или переписку.

Кодексы КУ казахстанских БВУ закрепляют положение, в соответствии с которым корпоративные конфликты, решение по которым не входит в компетенции других органов Банка, подлежат ведению и должны быть урегулированы Правлением. Соответственно, кодексы закрепляют, что конфликты по вопросам компетенции СД, им же и урегулируются. В то же время, конфликты, потенциально затрагивающие интересы Председателя, а также

членов Правления, рассматриваются Советом директоров, члены которого, чьи интересы затронуты, в разборе конфликта не участвуют.

При возникновении способного затронуть интересы Банка конфликта между акционерами Банка, орган, ответственный за сферу данного конфликта, принимает мотивированное решение о той степени в которой конфликт затрагивает интересы Банка, а также оценивает участие органа Банка в урегулировании.

Банк может участвовать в переговорах между акционерами, предоставлять им относящуюся к конфликту информацию, разъяснять правовые нормы, положения локальных актов Банка, консультировать, готовить проекты документов об урегулировании конфликта, а также в пределах компетенции принимать обязательства перед акционерами по действиям по урегулированию конфликта. Все указанные шаги предпринимаются с согласия акционеров – сторон корпоративного конфликта.

### **2.3 Роль банков в развитии экономики страны и эффективность институциональных факторов обеспечения качества корпоративного управления**

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

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

Внешний долг Республики Казахстан в 2012-2015 годах демонстрирует стабильный рост (см. таблицу), но при этом задолженность банков в иностранной валюте также стабильно снижается.

В связи с резким обострением геополитической напряженности (на Ближнем Востоке, в Украине) и волатильностью мировых цен на энергоресурсы, уровень международных рисков для экономики Казахстана продолжает оставаться высоким. В связи с этим научное экономическое сообщество Казахстана критически оценивает «казенный оптимизм» «некоторых руководящих органов республики», указывая, что он зиждется на зыбкой почве [110]. Данная критическая оценка имеет под собой основания, так как структурная диверсификация экономики Казахстана не завершена и продолжает оставаться в основном сырьевой. До 60% экспорта и до половины доходов государственного бюджета Казахстана образуются в добывающем секторе, что делает экономику уязвимой относительно мировой конъюнктуры.

Таблица 9 - Внешний долг Республики Казахстан в иностранной и национальной валютах (в млн. долларов США по состоянию на 31.03.2016)

Год	2012	2013	2014	2015
1	2	3	4	5
Совокупная сумма долга	129 154	139 588	151 395	154191
Долги в ин. валюте	13 772	11 848	9 829	8 875
Примечание – Таблица составлена автором, использован источник [111]				

Для Казахстана, как экспортера нефти критичен вопрос процикличности, так как в периоды подъема нефтяных цен рост доходов ведет также и к росту государственных расходов, что имеет следствием инфляционное давление. Далее, внезапное падение нефтяных цен, а соответственно и нефтяных доходов диктует необходимость почти мгновенного сокращения расходов, что очевидно тормозит экономический рост [112].

Мировой опыт показал бесперспективность сырьевой модели экономики, которая ведет не только к монополизации внутреннего рынка, его сильной зависимости от мировой ценовой конъюнктуры, но и тормозит развитие реального сектора экономики.

Сегодня перед Казахстаном, стоит задача поиска новых путей, факторов и стимулов развития, что потребует значительных вложений. Готова ли финансовая система Казахстана к вызовам современности? Исследователи расходятся в ответах на этот вопрос, как между собой, так и с официальной позицией.

На фоне отмеченной выше экспортно-сырьевой зависимости экономики Казахстана и волатильности мировых цен на энергоресурсы, в последний год выросли риски резких колебаний курса национальной валюты. Определяющим влиянием на ожидания субъектов экономики имеет валютный курс. Следствием его фиксации стали девальвационные ожидания, рост долларизации с последующим снижением эффективности денежно-кредитной политики.

По оценке А. Кошанова за период 1993 - 2013 гг. тенге обесценилось в 30 раз по отношению к доллару [113], что объясняется особенностями развития экономики страны.

Рентабельность добывающего сектора обеспечивает его предприятиям финансовую независимость, а также отсутствие потребности обращаться в БВУ, которые, таким образом, вынуждены сосредоточиться на потребительском кредитовании, годовые темпы роста которого (февраль 2015-2014 гг. против февраля 2014-2013 гг.) упали в 4,7 раза [114].

Потребительские кредиты (примерно 2 трлн. тенге), предоставляемые на покупку бытовой техники, электроники, автомобилей и т.п. поддерживают в основном зарубежного производителя, так как указанные товары в основном импортируются.

Банковский сектор Республики Казахстан по состоянию на 1 июня 2016 г. функционировало 35 банков, в том числе:

- 16 банков с иностранным участием;
- 1 банк со 100 %-ным государственным участием;
- 3 банка с квазигосударственным участием в капитале.

Мировой финансовый кризис 2008-2010 гг. спровоцировал несколько лет стагнации и лишь с 2011 г. начался некоторый рост банковского сектора. На сегодня общие показатели уровня финансового посредничества в Казахстане демонстрируют относительно низкую эффективность банков в сфере перераспределения ресурсов в экономике и удовлетворения кредитного спроса. С 2011 г. активы банковского сектора Казахстана стабильно растут.

Низкий уровень финансового посредничества в большей степени связан с несбалансированным кредитованием и низкой диверсификацией ссудного портфеля, а также преимущественно краткосрочным фондированием. В его структуре преобладают займы, предоставленные сектору услуг, в частности торговли (то есть кредиты с высокой долей оборачиваемости), строительства и операций с недвижимым имуществом (займы, выданные во многом в докризисный период). Недостаточная вовлеченность банковского сектора в процесс финансирования малого и среднего бизнеса отражает высокий уровень закредитованности и неустойчивое финансовое положение последних, в том числе в силу их низкой способности генерировать капитал, что приводит к концентрации кредитного риска в данных направлениях.

В результате, несмотря на высокий уровень спроса на кредитные ресурсы со стороны корпоративного сектора, банки все больше концентрируются на предоставлении краткосрочных высокодоходных, но одновременно высокорискованных потребительских кредитов. За последние три года доля потребительских займов выросла почти в 2 раза, что вызывает определенную обеспокоенность, поскольку в перспективе может увеличивать кредитные риски населения. Невысокий текущий уровень долговой нагрузки населения (отношение совокупного долга домашних хозяйств к ВВП – 11 %) формирует резерв развития банковского бизнеса в этом направлении. В то же время, агрессивный рост необеспеченных потребительских займов уже требует принятия мер по его ограничению.

В этих условиях одним из вопросов дальнейшего развития банковского сектора является решение существующих проблем высокого уровня неработающих займов и дефицита долгосрочных источников фондирования, которые оказывают дестимулирующее воздействие на кредитную активность банков.

В целях обеспечения стабильности банковской системы 27 апреля 2015 г. с 5 млн. тенге до 10 млн. тенге была повышена государственная гарантия [115] по депозитам физических лиц в национальной валюте [116]. При этом, максимальная сумма госгарантии по депозитам в иностранной валюте по-прежнему не превышает 5 млн. тенге. Вкладчик, имеющий несколько депозитов (счетов), включая и в иностранной валюте, имеет госгарантии на все свои вклады, но не более 10 млн. тенге на одного вкладчика в одном банке. Под

госгарантии попадают депозиты физических лиц в любой валюте, средства на текущих счетах и платежных карточках [117].

Краткосрочность кредитования казахстанских БВУ во многом связана с тем, что их фондирование базируется в основном на краткосрочных депозитах. Менеджмент небольших банков считает, что короткие сроки дают возможность жестче контролировать расходование средств и придают уверенность в их возврате [118].

Оценка банковского сектора РК не дает явной картинки на будущее. Явная неопределенность связана с тем, что слишком быстро меняется ландшафт в этой сфере, на которое влияют много факторов, включая разные союзы, такие как Евразийский союз. Можно сказать, что у БВУ РК практически нет инвестиции с зарубежных стран, и поэтому они могут рассчитывать только на поддержку со стороны государства, которое заинтересовано в том, чтобы БВУ продолжали свою деятельность [119, 120, 121].

В небольших банках можно наблюдать быстрый рост, что в свою очередь связана с реструктуризацией этих банков. Например, Bank RBK в период 2011-2014 годов показал отличные темпы роста. Быстрый рост среди клиентов, выросли 85 кратно, 63 кратно возросли активы банка, привлеченные вклады были увеличены до 150 раз. В период с 2011 по 2014 годы, прибыль банка составила 0,02 млрд. тенге и 2,5 млрд. тенге соответственно [122]. В тот же период времени показатели АО «ForteBank» были следующими:

Таблица 10 – показатели АО «ForteBank» на начало 2015 года:

Чистая прибыль	Активы банка	Кредитный портфель	Депозитный портфель	Уровень неработающих займов
1	2	3	4	5
171,2 млрд тенге	433,5 млрд тенге (91,1%)	253,5 млрд. тенге	206 млрд. тенге	Был снижен с 53% до 28.3%
Примечание – Таблица составлена автором, использован источник [123]				

В РК наблюдается продолжение спада в экономике, которые начались с 2014 года, с начала осложнений в геополитической сфере. Реальный ВВП упал на 3% меньше чем за год. Потребительский спрос внутри страны падает, на что повлиял тот факт, что в 2015 году курс доллара перешел на плавающий курс валют. Это повлияло на всё, выросли цены на все виды продуктов и видов услуг, упал показатель производства, сектора услуг, сельское хозяйство и другие секторы. Упал уровень зарплаты, безработица растет.



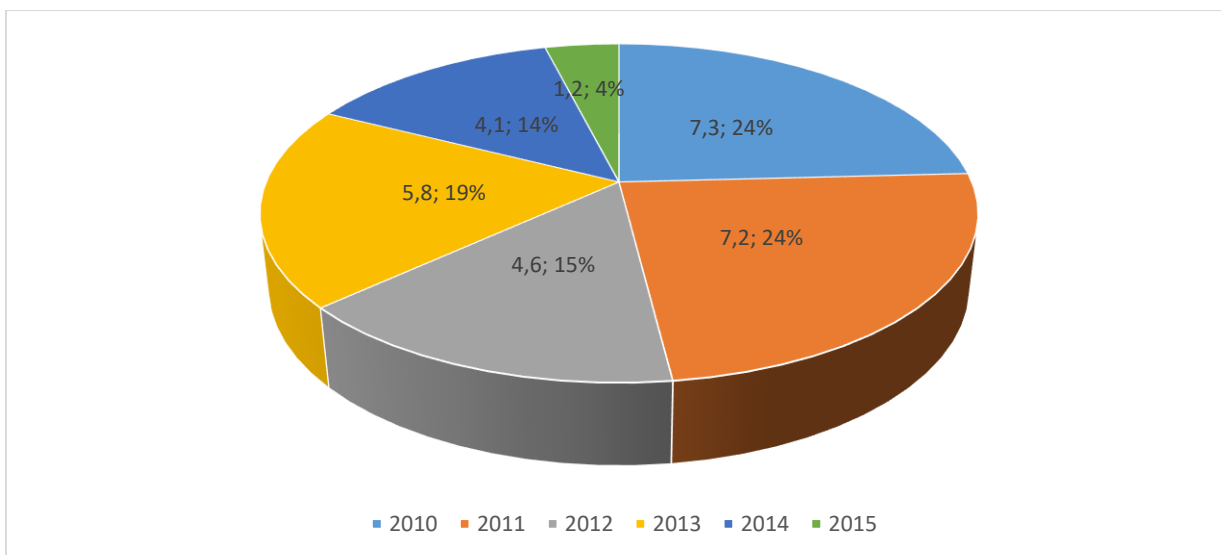


Рисунок 18 – Структура роста реального ВВП по статьям расходов

Примечание – Составлено автором, использован источник [124]

На рисунке 18 показаны данные роста реального ВВП, в промежуток 2010 по 2015 годы, данные по чистому экспорту, частные инвестиции, частные потребления и общий рост ВВП. В 2015 году правительство отреагировало на изменение в условиях торговли, в следствии чего был пересмотрен государственный бюджет и изменили приоритеты на 2016 год, в ходе этих мероприятий, были сокращены текущие и инвестиционные расходы, отложили многие проекты. Государство стремилось поднять уровень эффективности по расходам, но доход от добычи нефти сократился практически в два раза, в то же время, доходы, не связанные с добычей нефти, тоже показали снижение.

Государство РК вместе с НБРК оказывают значительную помощь БВУ. Только в 2014 году было капитализирован полтора миллиарда долларов США для того, чтобы сократить количество неработающих кредитов. Так, в 2018 году была оказана очередная помощь банковскому сектору РК, когда пяти банкам страны была оказана помощь в размере 653 млрд. тенге, но часть этих денег, которые нацелены для восстановления банковской системы, берут с резервов ЕНПФ, что негативно сказывается на гражданском настроений. Так как подобные мероприятия уже осуществлялись, но возврата в ЕНПФ не было.

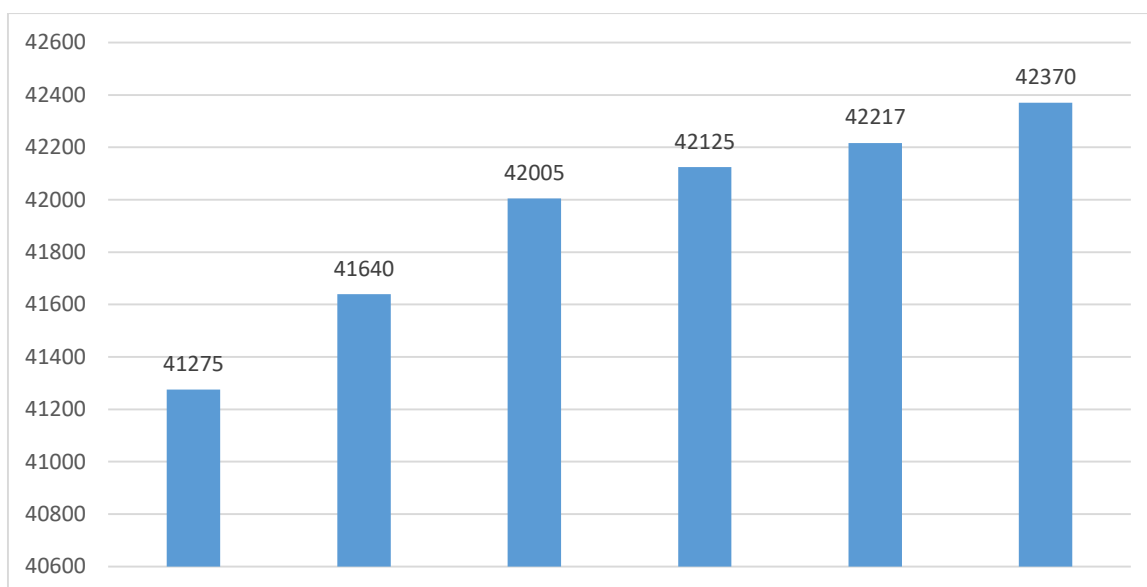


Рисунок 19 – кредитование малых предприятий по срокам погашения

Примечание – Составлено автором, использован источник [124]

НФО имеют возможность дополнить деятельность БВУ, работая на конкретных частях рынка, где БВУ не принимают участия. В нашей стране НФО не так сильно развиты.

Теперь, чтобы найти слабые, уязвимые места в менеджменте наших финансовых структур БВУ РК, проведем определенный анализ руководства и организационной структур в целом. Необходимо для укрепления финансовой устойчивости БВУ РК.

Проведем сравнительный структурный анализ СД БВУ Республики Казахстан с банками РФ.

Таблица 11 – Сравнительный анализ СД и независимых директоров БВУ Республики Казахстан

№	Название организации	Совет директоров	Независимый директор
1	2	3	4
1	АО «Казкоммерцбанк» (КАЗКОМ)	5 (1 иностранец)	2
2	АО «Bank RBK»	8	4
3	АО «Народный банк Казахстана»	7 (2 иностранца)	5 (2 иностранца)
4	АО «QAZAQ BANKI»	6	2
5	АО «Kaspi Bank»	3	1
6	АО «АТФБанк»	3	2
7	АО «Евразийский банк»	9	3
8	АО «БАНКЦЕНТРКРЕДИТ»	5	2
9	АО «Capital Bank Kazakhstan»	3	1

Примечание – Таблица составлена автором, использованы источники [125,126]

Это анализ СД и независимых директоров по девяти БВУ РК, далее мы рассмотрим уровень образования в данном сегменте.

Таблица 12 – Сравнительный анализ по образовательному аспекту СД и независимых директоров БВУ Республики Казахстан

Название организации	Бакалавр	Магистратура\ МВА	Кандидаты наук	Докт.наук - профессоры
1	2	3	4	5
АО «Казкоммерцбанк» (КАЗКОМ)	2	1 МВА	1	1
АО «Bank RBK»	1		2	1
АО «Народный банк Казахстана»	2	2 МВА 1 магистр	2	
АО «QAZAQ BANKI»	2	1 МВА 1 магистр	1 аспирант	
АО «Kaspi Bank»	2	1 МВА		
АО «АТФБанк»				1
АО «Евразийский банк»	2	1 МВА	1	2
АО «БАНКЦЕНТРКРЕДИТ»	1	3 магистр	1	
АО «Capital Bank Kazakhstan»	1	1 магистр		
Примечание – Таблица составлена автором, использованы источники [125,126]				

Исходя из данной статистики по девяти банкам второго уровня, при условии, что по некоторым членам СД не получилось получить какую-либо информацию об их биографии (обучении), видно, что крайне мало людей имеют научную степень доктора наук.

Итого по девяти банкам мы получили следующие сведения:

- Всего 49 членов СД, в том числе 3 иностранца (6,122%)
- Из них 22 – это независимые директора, в том числе 2 иностранца (44,897%)
- Лишь 4 члена СД имеют степень докторов (в таблице их 5, но есть представитель СД который числится как в АО «Евразийский банк», так и в АО «Казкоммерцбанк») или 8,163% от общего числа
- Чуть большее количество членов СД имеют кандидатскую степень. Восемь из сорока девяти, это 16,326%
- Степень магистра 6 человек (12,245%) и МВА 6 (12,245%)
- Ну и степень бакалавра у 13 членов СД (26,530%)
- Данные о членах СД и независимых директоров в открытом и доступном формате составило 75,510% или 37 из 49.

Как видно из таблицы, не во всех банках присутствуют представители зарубежных стран. Так же видно, что количество независимых директоров представлено лишь в минимальном обязательном требовании. В следующей

таблице рассмотрим эти же самые банки, но теперь посмотрим какое образование имеют члены советов директоров.

Для того чтобы получить данные о каждом члене СД, пришлось искать информацию в дополнительных источниках информации, так как не во всех банках представлена подобная информация о членах СД. Теперь рассмотрим данные членов СД по банкам РФ. Но, так как в РФ насчитывается примерно 642 банка, мы выберем 3 банка из лидирующего списка по кредитам и 3 банка лидирующих по вкладам [127].

Таблица 13 – Анализ СД шести банков РФ

№	Название организации	Совет директоров	Независимый директор
1	ПАО «Сбербанк России»	13 (6 иност)	все 6 иностранцы
2	АО «Российский Сельскохозяйственный банк»	8	1
3	АО «Газпромбанк»	12	0
4	ПАО «Росбанк»	4 (все иностранцы)	2
5	ПАО «БИНБАНК»	7	
6	ПАО «Промсвязьбанк»	12	4
Примечание – Таблица составлена автором, использованы источники [128,129,130,131,132,133]			

Так же рассмотрим таблицу схожую с предыдущими по образовательному аспекту СД банков:

Таблица 14 – Обзор банков РФ по образовательному сегменту членов СД

Название организации	Бакалавр	Магистратура МВА	Кандидаты наук	Докт.наук - профессеры
1	2	3	4	5
ПАО «Сбербанк России»	4	1 МВА	5	3
АО «Российский Сельскохозяйственный банк»	3		1	3
АО «Газпромбанк»	4	1 магистр 1 МВА	4	2
ПАО «Росбанк»	1			3
ПАО «БИНБАНК»	3	1 магистр	3	
ПАО «Промсвязьбанк»	4	4 МВА 1 магистр	1	2
Примечание – Таблица составлена автором, использованы источники [128,129,130,131,132,133]				

Итак, по шести банкам РФ выходит следующее:

- Всего 56 членов СД, из которых зарубежных представителей 10 человек (17,857%)

- Независимыми директорами являются 13 человек, среди которых 8 иностранцев (23,214%)
- Ученую степень получили 13 членов СД (23,214%)
- Кандидаты наук – 14 членов СД (25%)
- Так же 6 членов СД имеют степень МВА (10,714%), и 3 магистра (5,357%)
- Остальные 19 членов СД имеют лишь степень бакалавра (33,928%)
- Данные о членах СД 55 из 56 человек или 98,214%

Даже при том факте что в сравнение было взято на три банка меньше, по структурному анализу и количественному сравнению показатели БВУ Республики Казахстан немного хуже, чем результаты банков РФ. Подведем итог:

- Доступность информации по членам СД в банках РК 75,510% < 98,214% банки РФ
- Число иностранных представителей в СД банках РК 6,122% < 17,857% банки РФ
- Научная степень: 8,163% < 23,214%
- Кандидатская: 16,326% < 25%
- МВА и степень магистра: 24,49% > 16,071
- По бакалавру: 26,530% < 33,928%

Итого, если сравнивать в структурном и количественном анализе, то наши банки явно уступают в качестве нашим соседям практически по всем вышеуказанным пунктам.

Для расчета рейтинга банка и соответственно оценки качества деятельности, будут рассмотрены 3 БВУ РК для того, чтобы можно было определить точность расчетов формулы оценки рейтинга в сравнении с мировыми рейтинговыми агентствами, такими как S&P, Moody's и Fitch IBCA.

Таблица 15 - Система оценки финансовых критериев

Показатели	Оценка количества баллов		Баллы
	1	2	
Доля капитала в привлеченных средствах, %	Ниже оптимального	<5	50
	Оптимально	5-10	100
	Выше оптимального	>10	75
Коэффициент мультипликатора капитала	Ниже оптимального	<12	75
	Оптимально	12-15	100
	Выше оптимального	>15	50
Доля капитала в активах в %	Ниже оптимального	<10	50
	Оптимально	10-15	100
	Выше оптимального	>15	75
Коэффициент доходных активов %	Ниже оптимального	<70	50
	Оптимально	70-80	100
	Выше оптимального	>80	75
Доля депозитов клиентов в суммарных обязательствах, %	Ниже оптимального	<20	50
	Оптимально	20-40	100
	Выше оптимального	>40	75

Продолжение таблицы 15

1	2		3
Отношение кредитно-инвестиционного портфеля к обязательствам, %	Ниже оптимального	<70	50
	Оптимально	70-90	100
	Выше оптимального	>90	75
Коэффициент текущей ликвидности	Ниже оптимального	<20	50
	Оптимально	20-30	100
	Выше оптимального	>30	75
Коэффициент абсолютной ликвидности	Ниже оптимального	<80	50
	Оптимально	80-100	100
	Выше оптимального	>100	75
Коэффициент срочной ликвидности	Ниже оптимального	<60	50
	Оптимально	60-70	100
	Выше оптимального	>70	75
Рентабельность активов (ROA)	Ниже оптимального	<1,0	50
	Оптимально	1,0-2,0	100
	Выше оптимального	>2,0	75
Рентабельность собственного капитала (ROE)	Ниже оптимального	<7	50
	Оптимально	7-15	100
	Выше оптимального	>15	75
Общий уровень рентабельности, %	Ниже оптимального	<10	50
	Оптимально	10-30	100
	Выше оптимального	>30	75
Примечание – Таблица составлена автором, использован источник [134]			

По данной таблице оценка баллов 50 и 75 – означают что БВУ используют свои средства не эффективно, а показатель в 100 баллов в свою очередь эффективную работу банка. Также все эти коэффициенты имеют свою значимость, которую автор показывает в следующей таблице.

Таблица 16 - Весовые коэффициенты рейтинговой методики

Показатели	весовой коэффициент, %
Показатели финансовой устойчивости	25
1. Доля капитала в привлеченных средствах	10
2. Коэф. мультипликатора капитала	10
3. Доля капитала в активах	5
Показатели деловой активности	25
1. Коэф. доходных активов	5
2. Доля депозитов клиентов в обязательствах	10
3. Отношение кредитно-инвест. портфеля к обязательствам	10
Показатели ликвидности	25
1. Коэф. текущей ликвидности	10
2. Коэф. абсолютной ликвидности	5
3. Коэф. срочной ликвидности	10
Показатели эффективности управления	25
1. Рентабельность активов	5

Продолжение таблицы 16

2. Рентабельность собственного капитала	5
3. Общий уровень рентабельности	15
Примечание – Таблица составлена автором, использован источник [134]	

Используя все полученные данные по банкам, нужно использовать следующую формулу:

$$R = \sum_{k=0}^n a_k * x \quad (2)$$

R - рейтинг банка

n- количество показателей

k- показатель

a<sub>k</sub> - вес показателя

x - оценка критерия

По данной формуле получив цифровое значение от 0 до 100, используем шкалу кредитных рейтингов в сравнений с кредитными агентствами S&P, Moody's и Fitch IBCA.

Для того чтобы можно было обозначить, на сколько точно идет расчет, автор использовал шкалу кредитных рейтингов трех выше обозначенных агентств и сделал свою шкалу.

Таблица 17 - Сравнительная шкала кредитных рейтингов

Moody's	Standard and Poor's	Fitch IBCA	Краткое описание
1	2	3	4
Aaa	AAA	AAA	Максимальная степень безопасности
Aa1	AA+	AA+	Высокая степень надежности
Aa2	AA	AA	
Aa3	AA-	AA-	
A1	A+	A+	Степень надежности выше средней
A2	A	A	
A3	A-	A-	
Baa1	BBB+	BBB+	Степень надежности ниже средней
Baa2	BBB	BBB	
Baa3	BBB-	BBB-	
Ba1	BB+	BB+	Не инвестиционная, спекулятивная степень
Ba2	BB	BB	
Ba3	BB-	BB-	
B1	B+	B+	Высоко спекулятивная степень
B2	B	B	
B3	B-	B-	

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4
Саа	ССС+	ССС	Существенный риск, эмитент в тяжелом положении
--	ССС	--	
--	ССС-	--	
Са	--	--	Сверх спекулятивная степень, возможен отказ от платежей
С	--	--	
--	--	DDD	Отказ от платежей
--	--	DD	
--	D	D	
--	--	--	
--	--	--	
Примечание – Таблица составлена автором			

В данной таблице идет сравнение трёх мировых известных рейтинговых агентств и сопоставление их рейтингов к описанию, так, чтобы можно было сравнивать оценку каждого из агентств. Далее мы рассмотрим на таблице авторскую шкалу кредитного рейтинга оценки, и сопоставим ее с описанием из таблицы выше. Так мы сможем проверять, соответствуют ли данные полученные по нашим вычислениям, с оценками которые были получены организациями от трех рейтинговых агентств.

Таблица 18 – Авторская шкала кредитного рейтинга

Рейтинг	Цифровое значение	Краткое описание
1	2	3
AAA	100	Максимальная степень безопасности
AA+	96-99	Высокая степень надежности
AA	92-95	
AA-	88-91	
A+	84-87	Степень надежности выше средней
A	80-83	
A-	76-79	
BBB+	72-75	Степень надежности ниже средней
BBB	68-71	
BBB-	64-67	
BB+	60-63	Не инвестиционная, спекулятивная степень
BB	56-59	
BB-	52-55	
B+	48-51	Высоко спекулятивная степень
B	44-47	
B-	40-43	
ССС+	36-39	Существенный риск, эмитент в тяжелом положении
ССС	32-35	
ССС-	28-31	
СС+	24-27	Сверх спекулятивная степень, возможен отказ от платежей
СС	20-23	
СС-	16-19	



Продолжение таблицы 18

1	2	3
C+	12-15	Отказ от платежей
C	8-11	
C-	4-7	
D	0-3	
Примечание – Таблица составлена автором		

Теперь, после того как были составлены сравнительные шкалы кредитных рейтингов и авторская работа, стоит проверить на сколько точно работает авторская методика вычисления кредитного рейтинга БВУ. Для этого мы рассмотрим далее АО «Kaspi Bank».

Таблица 19 – Анализ финансовой отчетности АО «Kaspi Bank» (млн.тенге)

Активы	2014	2015	2016
1	2	3	4
Денежные средства и их эквиваленты	132 054	284 380	157 375
Обязательные резервы	9 183	8 429	7 684
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	1 748	92 167	75 425
Средства в кредитных учреждениях	655	749	1 554
Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи	30 418	34 799	216 514
Инвестиции, удерживаемые до погашения	38 688	38 276	-
Займы клиентам	779 556	782 985	715 053
Основные средства и нематериальные активы	30 884	30 828	32 956
Отложенные налоговые активы	935	3 477	3 250
Дебиторы по страхованию	216	160	46
Прочие активы	7 429	6 185	8 135
Требования по текущему налогу на прибыль	2 129	3 798	1 110
Итого активы	1 033 896	1 286 234	1 219 103
Обязательства и капитал			
Средства клиентов	714 150	818 059	814 608
Средства кредитных учреждений	51 970	47 575	40 272
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	298	-	-
Выпущенные долговые ценные бумаги	66 989	170 202	111 330
Отложенное налоговое обязательство	28	35	60
Страховые резервы	24 646	15 494	7 689
Прочие обязательства	12 042	10 992	14 640
Субординированный долг	30 393	89 463	93 976
Обязательства по текущему налогу на прибыль	-	-	-
Итого обязательства	900 515	1 151 820	1 082 576
Уставной капитал	16 984	16 984	13 188
Эмиссионный доход	1 308	1 308	1 308

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4
Дефицит переоценки инвестиций, имеющихся в наличии для продажи	-1 538	-2 899	-2 374
Фонд переоценки основных средств	1 827	1 793	1 748
Фонд курсовой разницы	22	39	-
Нераспределённая прибыль	114 779	117 191	122 657
Итого капитал	133 381	134 415	136 527
Итого обязательства и капитал	1 033 896	1 286 234	1 219 103
Примечание – Таблица составлена автором, использован источник [135]			

В данной таблице идет финансовая статистика показателей АО «Kaspi Bank» за три года по показателям финансовой отчетности в промежуток 2014 по 2016 годы. Видно, что с 2015 по 2016 годы денежные средства банка практически вернулись до значений 2014 года, в то время как в 2015 году был значительный прирост денежных средств.

В следующей таблице будут рассмотрены показатели финансовых коэффициентов АО «Kaspi Bank»

Таблица 20 - Финансовые коэффициенты АО «Kaspi Bank»

Коэффициенты	2014	2015	2016
1	2	3	4
ROA	4,30%	1,33%	0,43%
ROE	36,23%	11,54%	4,00%
Процентная маржа	15,74%	14,35%	13,18%
Процентный спрэд	7,99%	7,53%	5,29%
Качество активов			
Кредиты/Активы	75,40%	60,87%	58,65%
Кредиты/ Срочные депозиты	114,39%	100,75%	95,02%
Резервы/ Кредиты	10,93%	7,66%	10,46%
Резервы/ Капитал	71,71%	48,35%	61,17%
Кредиты с просрочкой платежей	24,51%	21,19%	15,16%
Неработающие кредиты	11,54%	8,94%	9,30%
Коэффициент управления пассивами			
Депозиты/Обязательства	79,30%	71,02%	75,25%
Депозиты физ. лиц / Обязательства	46,75%	57,18%	68,71%
Депозиты юр. лиц / Обязательства	32,56%	13,84%	6,54%
Достаточность капитала: Капитал /Активы	12,90%	10,45%	11,20%
Коэффициенты ликвидности			
Текущая ликвидность	4,354	6,572	4,012
Абсолютная ликвидность	5,002	9,352	10,680
Срочная ликвидность	5,514	7,272	8,482
Примечание – Таблица составлена автором, использован источник [135]			

Таблица 21 - Оценка финансовых критериев АО «Kaspi Bank»

Финансовые критерии	Оценка количественных баллов			Показатели данных в процентах		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7
Доля капитала в привлеченных средствах	75	75	75	12	11	12
Коэф. мультипликатора капитала	50	75	75	30	11,5	3,97
Доля капитала в активах	100	100	100	11,20	10,45	12,90
Коэф. доходных активов	100	50	50	75	61	59
Доля депозитов клиентов в суммарных обязательствах	75	75	75	79,30	71,02	75,25
Отношение кредитно-инвест.портфеля к обязательствам	100	50	50	86	68	66
Коэф. текущей ликвидности	75	75	75	4,354	6,572	4,012
Коэф. абсолютной ликвидности	75	75	75	5,002	9,352	10,680
Коэф. срочной ликвидности	75	75	75	5,514	7,272	8,482
Рентабельность активов (ROA)	75	100	50	4,30	1,33	0,43
Рентабельность собственного капитала (ROE)	75	100	50	36,23	11,54	4,00
Общий уровень рентабельности	75	100	50	30,3	10,8	4,08
Примечание – Таблица составлена автором						

Исходя из полученных результатов, можно посчитать кредитный рейтинг банка, затем сравнить полученный результат с данными из мировых рейтинговых агентств.

Таблица 22 - Расчет кредитного рейтинга АО «Kaspi Bank»

Вес показателей	Оценка критериев по годам		
	2014 год	2015 год	2016 год
1	2	3	4
10	75	75	75
10	50	75	75
5	100	100	100
5	100	50	50
10	75	75	75
10	100	50	50
10	75	75	75
5	75	75	75
10	75	75	75
5	75	100	50
5	75	100	50
15	75	100	50
Примечание – Таблица составлена автором			

Далее выводим среднее значение всех показателей и критериев, из которых получаем следующие данные:

Оценка критериев 2014 года: 72,916

Оценка критериев 2015 года: 72,916

Оценка критериев 2016 года: 60,416

Вес показателей: 8,33. Итак, по полученным данным приводим все по формуле и высчитываем кредитный рейтинг банка по годам. Умножаем среднее значение критериев на среднее значение веса и делим на количество показателей, а именно двенадцать. Получаем следующие результаты:

2014 год: 50,616 (B+)

2015 год: 50,616 (B+)

2016 год: 41,939 (B-)

По всем трем годам рейтинг показывает, что банк находится в высоко спекулятивном уровне. Теперь нам нужно убедиться в правильности наших расчетов, для этого необходимо сравнить эти показатели с данными других рейтинговых агентств за тот же промежуток. Данные трёх мировых рейтинговых агентств представлены в следующей таблице.

Таблица 23 - Кредитный рейтинг АО «Kaspi Bank»

Moody's			Standard and Poor's			Fitch IBCA		
1			2			3		
2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
B1	B1	B1	BB-	BB-	BB-	-	-	-

Примечание – Таблица составлена автором

Что доказывает в свою очередь точность авторской работы по определению кредитного рейтинга БВУ. В промежуток с 2014 по 2016 годы инвестиционный рейтинг банка входит в высоко спекулятивный, не инвестиционный рейтинг. Далее мы рассмотрим еще один БВУ РК для большей точности и достоверности.

Таблица 24 - Анализ финансовой отчетности АО «АТФБанк» (млн.тенге)

Активы	2014	2015	2016
1	2	3	4
Денежные средства и их эквиваленты	135 845	262 536	466 739
Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	26 246	98	98
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	451	26 760	92
Депозиты и кредиты, выданные банкам	9 776	11 367	11 873
Инвестиции, удерживаемые до срока погашения	-	15 472	15 798
Текущий налоговый актив	1 132	-	-

Продолжение таблицы 24

1	2	3	4
Инвестиции в дочерние компании	2 872	2 540	4 171
Основные средства и нематериальные активы	16 605	16 600	14 970
Отложенные налоговые активы	5 103	2 669	5 890
Дебиторы по страхованию	115 753	-	-
Активы, удерживаемые для продажи	-	71 386	73 994
Итого активы	931 215	1 153 877	1 361 678
Обязательства и капитал			
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	-	-	-
Депозиты и счета банков и прочих финансовых институтов	121 696	11 378	9 095
Текущие счета и депозиты клиентов	658 811	817 558	1 070
Субординированные займы	18 431	95 057	93 095
Прочие привлеченные средства	59 663	151 463	104 686
Прочие обязательства	2 136	2 674	3 649
Итого обязательства	860 739	1 078 130	1 281 429
Акционерный капитал	167 878	167 878	167 878
Дополнительно оплаченный капитал	359	359	359
Общий резерв	15 181	15 181	15 181
Резерв по переоценке фин.активов, имеющихся в наличии для продажи	57	-707	-384
Накопленный резерв по переводу в валюту представления данных	-	-	-
Накопленные убытки	-113 000	-106 965	-102 786
Итого капитал	70 476	75 746	80 249
Итого обязательства и капитал	931 215	1 153 877	1 361 678
Примечание – Таблица составлена автором, использован источник [136]			

Далее рассмотрим финансовые коэффициенты и оценку финансовых критериев АО «АФТБанк»

Таблица 25 - Финансовые коэффициенты АО «АТФБанк»

Коэффициенты	2014	2015	2016
1	2	3	4
ROA	0.20%	0.51%	0.36%
ROE	2.59%	7.21%	5.77%
Процентная маржа	3.02%	3.21%	5.19%
Процентный спрэд	5.02%	5.02%	8.78%
Качество активов			
Кредиты/Активы	65.3%	63.3%	55.2%
Кредиты/ Депозиты	0.92	0.89	0.70
Резервы/ Кредиты	0.24	0.17	0.15
Резервы/ Капитал	2.69	1.96	1.67

Продолжение таблицы 25

1	2	3	4
Кредиты с просрочкой платежей, доля в кредитах (гросс)	0.34	0.19	0.19
Депозиты/Обязательства	0.77	0.76	0.84
Депозиты физ. лиц / Обязательства	0.44	0.34	0.34
Депозиты юр. лиц / Обязательства	0.32	0.34	0.34
Достаточность капитала: Капитал /Активы	0.08	0.07	0.06
Коэффициенты ликвидности			
Текущая ликвидность	0.802	1.397	1.071
Абсолютная ликвидность	4.289	4.140	27.760
Срочная ликвидность	3.522	2.775	6.017
Примечание – Таблица составлена автором, использован источник [136]			

Если сравнивать данные по банкам за период 2014 по 2016 годы, видно, что самым оптимальным был 2015 год, когда наблюдался рост в сравнении с 2014 годом. Но, идет спад уже в 2016 году и далее их положение не улучшается.

Далее рассмотрим оценку финансовых критериев АО «АТФБанк»:

Таблица 26 - Оценка финансовых критериев АО «АТФБанк»

Финансовые критерии	Оценка количественных баллов			Показатели данных в процентах		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7
Доля капитала в привлеченных средствах	100	100	100	6.26	7.03	8.19
Коэф. мультипликатора капитала	75	75	75	2.48	7.97	5.21
Доля капитала в активах	50	50	50	5.89	6.56	7.57
Коэф. доходных активов	50	50	50	65.3	63.3	55.2
Доля депозитов клиентов в суммарных обязательствах	75	75	75	84.00	76.00	77.00
Отношение кредитно-инвест.портфеля к обязательствам	50	50	50	59.89	53.44	45.46
Коэф. текущей ликвидности	50	50	50	1.07	1.40	0.80
Коэф. абсолютной ликвидности	50	50	50	27.76	4.14	4.29
Коэф. срочной ликвидности	50	50	50	6.02	2.78	3.52
Рентабельность активов (ROA)	50	50	50	0.20	0.51	0.36
Рентабельность собственного капитала (ROE)	50	100	50	2.59	7.21	5.77
Общий уровень рентабельности	50	100	50	6.09	12.69	7.90
Примечание – Таблица составлена автором						

Таблица 27 - Расчет кредитного рейтинга АО «АТФБанк»

Вес показателей	Оценка критериев по годам		
	2014 год	2015 год	2016 год
1	2	3	4

Продолжение таблицы 27

1	2	3	4
5	50	50	50
10	100	100	100
10	75	75	75
5	50	50	50
10	75	75	75
10	50	50	50
10	50	50	50
5	75	75	75
10	75	75	75
5	50	50	50
5	50	100	50
15	50	100	50
Примечание – Таблица составлена автором			

По оценке критериев получили следующие результаты:

2014 год: 58,33

2015 год: 66,66

2016 год: 5833

Вес показателей: 8.33

Итак, по полученным данным приводим все по формуле и высчитываем кредитный рейтинг банка по годам. Умножаем среднее значение критериев на среднее значение веса и делим на количество показателей, а именно двенадцать. Получаем следующие результаты:

2014 год: 40,509 (B-)

2015 год: 46,296 (B)

2016 год: 40,509 (B-)

По всем трем годам рейтинг АО «АТФБанк» не выходил из высоко спекулятивная степени. По данным рейтинговых агентств рейтинг на аналогичные годы являлся следующим:

Таблица 28 - Кредитный рейтинг АО «АТФБанк»

Moody's			Standard and Poor's			Fitch IBCA		
1			2			3		
2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
-	Сaa1	-	-	-	B	B-	B-	BB-
Примечание – Таблица составлена автором								

К сожалению банк проводил рейтинговую оценку не по всем агентствам, но и по полученным данным можно сделать вывод, что и тут, наши расчеты работают верно, показатели авторской шкалы оценки рейтинга и по шкалам трех рейтинговых агентств, показывают высокую точность, что не может нас радовать.

Стоит предложить следующие рекомендации:

- Мотивировать персонал на повышение квалификации
- Отправлять на обучение (обмен опытом) в зарубежные компании
- Приглашать зарубежных экспертов
- Внедрить опыт японского КУ по созданию финансово-промышленных групп
- Ориентироваться на опыт лучших банков мира в подборе высокообразованных профессионалов в финансовой сфере
- Изменить организационную структуру банка так, чтобы департамент проектного управления находился на уровне КУ и делал расчеты стратегического развития банка исходя из годового бюджета финансового института, тем самым уменьшая возможность появления каких-либо рисков, а также максимально повысить эффективность работы предприятия.
- Используя авторский метод вычисления кредитного рейтинга, БВУ смогут определить свои слабости и провести работы по повышению качества и укреплению позиции на рынке.

Вывод: Проведенный анализ современного состояния банковской системы второго уровня позволил выделить группу базовых структурных проблем, ставших в последние годы тенденциями развития финансовой системы Республики Казахстан.

1. Отсутствие стабильной динамики разрешения ключевых проблем, признанных как в самом Казахстане, так и международными аналитиками (рейтинговыми агентствами).

2. Общая стагнация национального финансового рынка, ставшая следствием как внешних, так и внутренних причин, среди которых особую роль играет значительная доля неформальной (теневой) экономики, наличие и рост которой казахстанские экономисты, сотрудники Национального банка и политики в основном игнорируют.

3. Относительно узкий ассортимент банковских услуг для крупных корпораций, обусловленный слабостью казахстанских БВУ, их неспособностью самостоятельно аккумулировать значительные ресурсы для финансирования крупных инвестиционных проектов, порождают зависимость финансирования приоритетных направлений, включая малый и средний бизнес, государством.

4. Приоритеты банковского кредитования в Казахстане отражают диспропорции структуры роста экономики, зависимой в большей степени от потребительского спроса, чем от инвестиций.

4. Выявлен дисбаланс в сторону розничного фондирования казахстанских БВУ, что при фактическом отсутствии рынка перераспределения ликвидности и слабости механизмов рефинансирования, подвергает всю банковскую систему постоянным (а в современной ситуации – особенно неустойчивым) рискам зависимости от настроений вкладчиков.

5. Существенный процент неработающих займов сужает потенциал гибкого реагирования на макроэкономические изменения ситуации на отдельных рынках со стороны казахстанских банков.



6. Хроническое несоответствие валютной структуры банковских активов и пассивов в банках Казахстана вызвано тем, что кредиторы банков ориентируются на иностранную валюту, тогда как заемщики – национальную.

7. Дефицит надежных и перспективных внутренних точек роста, например, страхования, где развитие достигается через введение обязательных видов страхования или сопутствующих страхованию кросс-продаж при банковском кредитовании, пенсионных аннуитетов за счет переводов пенсионных накоплений из накопительных пенсионных фондов в страховые компании.

8. Высокая убыточность ряда видов страхования (законодательно лимитирован размер страховых тарифов, а государственные функции переданы частным страховым организациям без надлежащего селектирования рисков), продуцирует системные риски.

9. Слабый потенциал небанковских институциональных инвесторов на рынке частных инвестиции, при том, что возможности страховых компаний ограничены передачей значительного объема страховых премий перестраховщикам – иностранцам.

10. Неэффективное администрирование пенсионными деньгами в Едином накопительном пенсионном фонде, которое сводится в основном к обеспечению их сохранности и предохранению от инвестиционных рисков.

11. Наблюдаемый дефицит предложения и невысокая привлекательность инструментов рынка ценных бумаг для розничных инвесторов по сравнению с депозитами банков и рынка недвижимости делает рынок банковских услуг фактически безальтернативным.

12. В современном Казахстане фактически отсутствуют региональные (не говоря о мировых) финансовые центры. Невысокая конкурентоспособность Регионального финансового центра г. Алматы стала следствием, как глубинных системных проблем казахстанского рынка ценных бумаг, так и общей слабости (относительно мировых финансовых центров) развитости инфраструктуры.

### **3 ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКАМИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН НА ОСНОВЕ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

#### **3.1 Повышение эффективности корпоративного управления банками на основе международного опыта**

В Республике Казахстан банковское законодательство понимается как систему нормативных правовых актов и мер по формированию институциональной среды, обеспечивающей стабильную и устойчивую работу национальных банков всех уровней и предотвращала бы негативное влияние внешних факторов в условиях международной конкуренции и глобализации. Концептуально банковское законодательство и направления его совершенствования должны соответствовать Плану Нации [137].

В целом банковская деятельность, являясь объектом государственного регулирования, регламентируется Конституцией РК, законами РК, распространяющимися на все хозяйствующие субъекты, а также специально законы по банковской деятельности.

Так, Закон «Об акционерных обществах в Республике Казахстан», параллельно с общими принципами организации акционерных обществ и общими требованиями к их управлению и особый порядок контроля их собственников через ведение реестра акционеров обществ чем гарантируется идентификация зарегистрированных в реестре номинальных держателей и владельцев ценных бумаг, а также ведется учет их прав в отношении зарегистрированных на них ценных бумаг.

В правовом регулировании банковской деятельности в Республике Казахстан основными являются Закон «О банках и банковской деятельности» [138], а также Закон «О Национальном банке Республики Казахстан» [139], иным законам и нормативным актам Национального Банка РК.

Базовым для банковского сектора Казахстана стал Закон ««О банках и банковской деятельности», где сформулированы ключевые аспекты правового регулирования и нормативного обеспечения деятельности национальных банков всех уровней:

- порядок создания, реорганизации и ликвидации банков (кредитных организаций) с подробным описанием организации данных процедур;
- регламентация основной деятельности банков (кредитных организаций) в современных условиях с учетом международных норм и стандартов МФСО [140] и др.
- порядок организации структур и процессов банковского управления.

Закон также закрепил требования обеспечения устойчивости и надежности банковской системы страны, защиты прав всех заинтересованных сторон: собственников, клиентов, вкладчиков, кредиторов и т.п. Для гарантий финансовой надежности банки исполняя требования Закона классифицируют свои активы, выделяя сомнительные и безнадежные долги, формируя резервы (фонды) покрытия потенциальных убытков. Порядок их формирования и

использования определяет Национальный Банк РК. Кредитная организация ответственна за адекватный внутренний контроль, поддержание должного уровня надежности, полностью достаточного для проводимых операций. Ключевым фактором адекватности системы государственной регламентации банковской деятельности в Казахстане является банковский надзор.

Регулирование деятельности банков всех уровней, реализуется через совокупность нескольких форм деятельности:

- Государственной регистрации и государственного лицензирования;
- Пруденциального надзора, курирования;
- Проверок банков на месте их работы;
- Санация проблемных банков;
- Процедуры ликвидации банков.

В соответствии с законодательством РК банковский надзор направлен на обеспечение устойчивости национального банковского сектора. В современных крайне сложных условиях, с переходом к тактике инфляционного таргетирования и свободного определения курса национальной валюты, качество и результативность работы подвергаются критике. Президент Казахстана неоднократно акцентировал внимание на предстоящей сложной работе. При этом, сегодня особенно важная роль в оздоровлении банковской системы Казахстана принадлежит порядку, определенному в Законе «О банкротстве кредитных организаций» [141].

Как известно, Национальный Банк Казахстана на протяжении ряда лет не реализует идею разработки и принятия специального регламента (иного акта) по организации корпоративного банковского управления.

Определенную медлительность следует объяснять не только кризисным периодом, когда «не до того». Поведение регулятора объяснимо и тем, что, как мы отмечали выше, большинство ключевых, концептуальных вопросов корпоративного банковского управления с учетом их национальных особенностей в РК, возможности адаптации международного опыта, пока или совсем не разработаны на научно-методическом уровне или были разработаны фрагментарно.

Таким образом, национальный банк РК остается без удовлетворительных научных и практических разработок и рекомендаций и это в условиях, когда национальная банковская система Казахстана, только что пережив кризисный шок, еще не в полной мере отвечает признакам системности. Слаб потенциал противостояния негативному внешнему воздействию.

В казахстанском обществе и в банковском сообществе есть немало претензий, как к качеству действующего банковского законодательства и в общем к нормативной базе, сформированной Национальным Банком Казахстана, так и к рыночному поведению небольших банков, явно неориентированных на стабильную многолетнюю работу. Такое рыночное поведение, характерное в большей степени для 1990 годов, далеко от стандартов не международного, а хотя бы «традиционного» управления в рамках следования норм законодательства и требований Национального Банка РК.

Здесь выглядит явно преждевременной попытка оформить обязательным нормативно-правовым актом сложившиеся в казахстанском обществе в казахстанском банковском сообществе весьма неопределенные представления о назначении банковского корпоративного управления. Такая попытка опасна появлением ничего не регулирующего акта, который не устроит всех участников регулирования.

На современном этапе важнее ускорить процессы концептуальной разработки научных основ корпоративного банковского управления и публичного обсуждения этих вопросов с учетом имеющегося опыта (исторического и кризисного).

В этой связи именно как материал для обсуждения и адаптации в Казахстане всеми заинтересованными сторонами для получения в перспективе обобщений практических наработок полезно рассмотреть практику применения письма ЦБ РФ № 11-Т от 07.02.2007 г. «О перечне вопросов для проведения кредитными организациями оценки состояния корпоративного управления».

Формирование профильного законодательства по корпоративному банковскому управлению или развитие (кодификация) имеющихся норм права, касающихся корпоративного управления, требует максимально осторожного отношения. Полагаем, что здесь следует обратить внимание на то, что в Казахстане необходимо пересмотреть отношение к банковскому сектору, особенно банкам второго уровня. Традиционно здесь доминировал жесткий надзор. В современных условиях необходим перевод акцентов к стимулирующим мерам, способным помочь восстановить после кризиса и развить казахстанскую банковскую систему, без чего никакое развитие корпоративного управления невозможно.

Путем предотвращения рецидивов кризиса традиционно является зарубежное фондирование казахстанских банков второго уровня. К чему оно ведет наглядно показал опыт Восточной Европы, исходя из которого предпочтительнее настойчиво создавать условия для развития национальных банков второго уровня за счет внутри казахстанских возможностей. Банковское сообщество Казахстана неоднократно высказывало предложения и рекомендации.

Развитие механизмов государственного регулирования банковского сектора не должно стать сверх регулированием. В литературе, кулуарах власти последнее время получило распространение мнение о том, что само усиление регулирования может быть фактором, создающим дополнительные риски. Об этом свидетельствуют результаты исследования рисков в банковской сфере агентства PricewaterhouseCoopers.

Исследование показало, что чрезмерное регулирование затратно в силу постоянного роста потребности в ресурсах на цели администрирования, контроля за исполнением законов и правил. Зарегулированность приведёт к уходу с рынка мелких банков, общему снижению привлекательности банков у клиентов, расширит поле влияния бюрократии и породит ложное чувство безопасности. На сегодня эти процессы в Казахстане не нужны и опасны.

Наоборот, требуется качественно новый уровень банковского надзора и регулирования, в том числе соответствующий (в применимой части) требованиям к бизнес-процессам банков с учетом международных стандартов в области управления качеством (ISO 9000).

Особенностью развития банковского рынка и банковского сообщества Казахстана состоит в том, что для его обеспечения необходим опыт различных банковских систем:

- 1) западной, как традиционно рыночной, имеющей разработанные и проверенные методы корпоративного управления;
- 2) российской, по следующим причинам:
  - российские банки имеют схожую историю развития;
  - их деятельность регулируется относительно схожим с казахстанским законодательством;
  - в период нестабильности они испытывают схожие проблемы;
  - Россия и Казахстан имеют общий рынок товаров, капиталов и услуг
- 3) исламской, как и всей системы исламского кредитования, так как Казахстан, находясь в Азии, активно взаимодействует с исламскими государствами, имея при этом значительную часть мусульман в составе населения.

В современной литературе сложилось однозначное представление о том, что текущие подходы к организации корпоративного управления в банках должны базироваться на передовой зарубежной практике с учетом требований национального законодательства [142].

Кроме того, современная наука менеджмента исходит из необходимости корректировки концептуальных подходов к регулированию корпоративного управления в банках в части рецепции норм международного права, переноса их в национальное законодательство с усилением роли Национального банка Казахстана в формировании эффективной национальной практики корпоративного управления в банках второго уровня.

Корпоративное управление в банках развитых стран и международных финансово-кредитных организациях имеет как общие закономерности, так и элементы национальной специфики. Развитие мировой банковской системы, начавшееся и прошедшее длительную эволюцию в развитых странах Запада, сопровождалось эмпирическим и теоретическим поиском лучших организационных форм и методов управления.

Конкретные формы организации банковского корпоративного управления складывались в зависимости от особенностей и уровня развития национальной экономики и законодательства, институтов рынка. К настоящему моменту в корпоративном банковском управлении сложились и применяются общие фундаментальные принципы и формы организации, адаптированные с учетом национальных особенностей. При этом общность ключевых признаков корпоративного банковского управления проявляется в группе правовых, методических и организационных аспектов. Как отмечалось выше международно-правовой основой современного корпоративного управления

являются акты международных финансовых организаций банковского сообщества, корпоративные кодексы, включающие стандарты и нормы, а также производные от них национальные кодексы корпоративного управления (поведения). Именно они составляют совокупность признанных в развитых странах принципов и методов банковской деятельности. Международные документы, а также локальные (внутрибанковские) акты такого рода направлены не просто на поддержание работоспособности механизмов управления рисками (это и так обязательно), а в большей степени – на повышение эффективности управления.

Для развивающихся экономик, их банковских систем и частных банков, таких как казахстанские банки второго уровня, в условиях нестабильности особенно важен богатый опыт методов корпоративного управления рисками, базирующихся на активности совета директоров, отвечающего за надежность банка. В западной практике выявляется специфика рисков, характерных для определенной сферы деятельности банка. Именно совет выявляет, отслеживает и управляет рисками, разрабатывает стратегию их минимизации, разрабатывает и утверждает критерии и методы оценки, формируя и поддерживая для этого специальную организационную структуру внутри которой устанавливается разделение полномочий и ответственности.

При подготовке кредитных сделок международные банки обязательно проводят оценку активов на предмет рисков в соответствии с рекомендациями Базельского комитета. При этом, банк имеет и свои кредитные рейтинги, построенные на базе оценок надежности заемщиков по своим критериям.

В развитых странах активно работают кредитные агентства, аккумулирующие информацию о финансовом состоянии, надежности и устойчивости банков и иных финансовых институтов, в целом состоянии рынка финансовых услуг, а также о состоянии заемщиков. В целом, об уровне корпоративного банковского управления в развитых странах свидетельствует единство базы данных о надежности и кредитоспособности всех категорий и групп клиентов. Мировая практика корпоративного банковского управления демонстрирует детальное разграничение функций совета директоров и наемного менеджмента. Если совет отвечает за стратегию (анализ, прогнозирование, планирование, контроль, механизмы стимулирования), то менеджмент – за текущую деятельность.

Поиск и адаптация наиболее полезного и применимого в Казахстане опыта должны вестись с учетом национальных особенностей и направляться на выявление оптимальных моделей (систем) корпоративного управления с характерными национальными чертами (особенностями) корпоративного управления.

В данном случае, корпоративное управление становится средством минимизации издержек, возникающих в ходе конфликтов интересов, источником которых становятся различия в интересах, возможности доступа к информации, выгодам, денежным потокам, подходах к рискам, правам принятия решений. Управление указанными конфликтами ведется применением группы

инструментов: финансовых стимулов, мониторинга, оптимальной организации структуры собственности и капитала и пр. Здесь следует исходить из того, что механизмы и инструменты корпоративного управления способны к синергетике при оптимальном взаимодействии, взаимно дополняя и усиливая друг друга. Именно так корпоративное управление приобретает системный характер, а обеспечение взаимодействия становится одной из основных внутренних потребностей собственников и руководства банка.

Минимизация издержек за счет предотвращения конфликтов интересов достигается сочетанием инструментов корпоративного управления. Взаимная пополняемость определяет набор инструментов, способствующих взаимному усилению. При этом оптимизация набора определяется общей институциональной средой. Таким образом, в западной модели отработанные комбинации инструментов и институтов формируют как общую (модельную) так и национальные системы (модели) корпоративного управления.

Дифференциация национальных моделей корпоративного управления реализуется по составу и структуре основных участников процесса, их прав, обязанностей и полномочий, механизмов взаимодействия, процедур и порядка формирования совета и правления, структуры собственности, обязательств по раскрытию информации и т.п.

Для выбора направлений адаптации и заимствования иностранного опыта следует учесть, что в развитых странах сформировались две базовые системы (модели) корпоративного управления:

- англосаксонская (Великобритания и США) – ориентированная на рынок, так называемая модель «аутсайдерского» контроля;
- европейская и восточная (Германия и Япония) – ориентированная в основном на внутрикорпоративные связи («инсайдерский» контроль).

Первой модели присуща организация корпоративного управления, при которой совет директоров банка несет всю полноту ответственности за его надежность и результаты. На Западе вопросы корпоративного управления встали и активно обсуждались с момента становления корпоративных отношений. Тем не менее, столетиями эволюционировавшая модель, как показал опыт последнего десятилетия, не идеальна и не гарантирует стабильного развития банка не только в условиях как экономической нестабильности, но и в полной мере не защищает от внутренних проблем и конфликтов интересов.

Западная модель в целом, как англо-саксонская, так и немецкая, испытывает сегодня определенный кризис доверия, так как веками складывавшиеся контрольные механизмы не смогли предотвратить критически негативное для банка (ставший хрестоматийным пример Baring's) развитие событий. Обратим внимание, что дефект скрывался именно в системе корпоративного управления, а внешний стресс лишь спровоцировал и обнажил его. Топ-менеджмент ряда крупных банков длительное время с корыстным умыслом утаивал от акционеров и общества положение дел, т.е. совершал мошенничество. Аналогичная ситуация наблюдается и в России, где в 2014-2015 годах Центробанк почти ежедневно лишает лицензии финансово-кредитные организации.

В то же время, мошенничество, пусть даже крупное, не может шокировать экономику в целом, как это было в период кризиса 2008-2010 годов и нестабильности 2014-2015 годов. Здесь дело в том, что не сработал ни один из контрольных механизмов. В итоге банковской системе был причинен серьезный материальный и репутационный ущерб, на рынке обращалась сомнительная информация.

Концептуально, при использовании (адаптации) зарубежного опыта (как положительного, так и отрицательного) корпоративного банковского управления следует исходить из приоритета обеспечения следующих основных направлений:

1. Обеспечение надежности и адекватности финансовой и банковской информации – как обязательного условия функционирования любого рынка и честной конкуренции;

2. В целях обеспечения эффективной работы механизма минимизации конфликтов внутри совета директоров в западной практике расширять институт независимых директоров, не имеющих аффилированных отношений с собственниками банка.

3. Обеспечения полной независимости аудиторов от проверяемых компаний, устранения (предотвращения) конфликтов интересов при совмещении полномочий аудитора и консультанта банка.

4. Адаптация (не прямое заимствование) стандартов финансовой отчетности, так как, например, американские правила (GAAP), считавшиеся эталоном, не прошли проверку кризисом и позволяли скрывать убытки.

5. Усилить роль регулятора в том числе и в регламентации основных направления совершенствования корпоративного управления.

Полагаем, что Национальному Банку Казахстана целесообразно предоставить право рекомендовать общие правила корпоративного управления банками второго уровня по базовым направлениям:

- Формализации стратегии банка с методами достижения её целей;
- Типовой порядок и процедуры формирования банковского управления, определения их полномочий;
- Градация и систематизация методов стимулирования сотрудников;
- Достижение и поддержание стабильного баланса интересов акционеров, членов совета директоров, независимых директоров, а также заинтересованных лиц;
- Формализация принципов профессиональной этики, включая активность в СМИ и социальных сетях.

В то же время, после громких скандалов с Enron и Worldcom и пр. много писали о необходимости более жесткого государственного регулирования. При этом высказывался скепсис относительно способности рынка справиться с возникшими проблемами корпоративного банковского управления. Акцент на усилении государственного вмешательства представляется обоснованным, но не основным. Негативные моменты возникали в банковской сфере в период кризиса возникали, как мы полагаем, в связи с тем, что контрольные механизмы работали



на некорректных предположениях о взаимоотношениях участников рынка. В американской системе корпоративного управления членам правлений и советов директоров выделяются опционы, дающие право приобретения акций своих банков (компаний) в фиксированный момент времени и по фиксированной цене. Таким образом, вознаграждение менеджмента была напрямую связана повышением рыночной стоимости бизнеса. В связи с этим опционы всегда считались одним из ключевых элементов повышения капитализации корпоративного управления. Аналогичная практика используется в Европе.

Таким образом, вознаграждения членов правления опционами на акции в целом расценивалась как проверенный, традиционный и эффективный метод. В современных условиях при крайне неравномерном распределении информации, собственник (преимущественно средний и мелкий) испытывает сложности контроля действий менеджеров, которые могут действовать и не в интересах собственника.

Скандалы на западном финансовом рынке показали, что опционы эту проблему не решили, в связи с чем возникла дискуссия, в ходе которой участники в целом согласились с потребностью серьезного реформирования англо-саксонской модели корпоративного управления в направлении обеспечения большей прозрачности, усиления контроля собственников и регулятора за менеджментом банков. Аналогичные выводы были сделаны и по потребности реформирования европейской практики корпоративного управления.

В основе современных концепций реформирования корпоративного банковского управления лежит в основном вопросы укрепления доверия акционеров и инвесторов. В США эти вопросы включены в специальный План по улучшению корпоративной ответственности и защите американских акционеров», базирующийся на принципах точности, доступности информации, а также ответственности менеджмента и полной независимости аудиторов. Банковское сообщество также выступало со своими инициативами. При этом своевременный доступ инвесторов и акционеров к адекватной и точной информации о деятельности и финансовых результатах банка стал приоритетом реформы. В частности, в США по закону Сарбейнса-Оксли введены новые требования к информационному обеспечению корпоративного управления, включая сделки с акциями, деятельность внутреннего контроля, персонального состава комитетов по аудиту. Закон обязал также аналитиков, и аудиторы предоставлять информацию, позволяющую инвесторам (акционерам) составлять мнение о своей независимости и угрозе конфликта интересов. Американский законодатель значительно ужесточил санкции за нарушение сроков и порядка предоставления информации, а также, под влиянием банковских скандалов последних лет, за мошенничество, существенно увеличив как штрафы, так и сроки лишения свободы.

В результате реформирования правовой базы формируются новые нормы и институты, которые призваны обеспечить соблюдение менеджерами и аудиторами основных правил банковской отчетности. Повышение

ответственности менеджмента банка должно обеспечить как качество, полноту и адекватность отчетности, так и усилить стимулы соблюдения интересов инвесторов (акционеров).

По американскому закону Сарбейнса-Оксли были ужесточены санкции за нарушение требования к системам управления корпораций и банков. С момента принятия закона председатель совета директоров или председатель правления обязаны лично заверять точность и адекватность отчетов по финансам и ценным бумагами. Попытки фальсификации отчетности квалифицируются по уголовным статьям, за что предусмотрены многомиллионные штрафы.

Комитеты по аудиту теперь несут ответственность за назначение и вознаграждение внешних аудиторов, а руководители юридических подразделений – обязаны сообщать о всех нарушениях. Независимость аудиторов обеспечивается в соответствии с законом Сарбейнса-Оксли через усиление стимулов строгого соблюдения профессиональных стандартов деятельности, а также ужесточения санкций при их нарушении. Для обеспечения реальной независимости аудиторов, роста качества аудита корпораций и банков был создан специальный новый орган – Совет, в котором регистрируются аудиторы и перед которым отчитываются. Совет полномочен проводить расследования, в ходе которых аудиторские фирмы обязаны предоставлять документацию.

Совет также полномочен штрафовать аудиторов и аудиторские компании, а также лишать их права заниматься своей деятельностью временно или окончательно. Также американский закон регламентирует общий порядок назначения аудиторов. Эта функция передана комитетам независимых директоров. Кроме того, Совет вводит и иные нормы, направленные на предотвращение сговора аудитора и клиента.

Американский опыт реформирования корпоративного управления полезен и поучителен в плане с одной стороны – масштабности и привязанности к текущему моменту, а с другой стороны – сохранения фундаментальных основ и общего направления развития всей СКУ в США с конца XIX и до начала XXI веков.

Основные принципы этой системы – стабильны. Трансформация наблюдается в смещении некоторых акцентов. В частности, если ранее регулирование отношений в области корпоративного управления в основном было делом добровольного соблюдения банками и компаниями определенных отраслевых и профессиональных норм и обычаев делового оборота, то в новых условиях на смену рекомендациям пришли нормативно закрепленные обязательные нормы, что свидетельствует об усилении роли государства и СРО в регламентации деятельности корпораций. В то же время, это тенденция, характерная не только для США, но и для мировых тенденций в рассматриваемой сфере, что инициируется и стимулируется глобализацией, при которой в национальные системы корпоративного банковского управления проникают и закрепляются зарекомендовавшие себя методы из иных моделей, при сохранении своего лучшего опыта. Необходимо отметить, что

международная конкуренция существенно усиливает актуальность задач совершенствования корпоративного управления, что также способствует сближению национальных моделей и систем корпоративного управления. В этой связи нельзя однозначно ориентировать банковскую систему Казахстана на имплементацию опыта какой-то одной страны или даже системы (модели).

Большинство развитых стран реформируют свои СКУ, в совокупности с совершенствованием государственного регулирования. В странах ЕС идет общий пересмотр национальных стандартов корпоративного банковского управления при относительной лояльности регуляторов, которые в целом не стремятся к мелочной регламентации деятельности банков. В то же время на уровне Европейской комиссии очевидно прослеживается стремление унифицировать национальные кодексы корпоративного поведения в сторону формирования на их основе общеевропейского кодекса.

При остающихся различиях и в поиске форм и путей совершенствования моделей корпоративного управления, объединяющим моментом остается максимально внимательное отношение и стремление к использованию мирового опыта применения норм, стандартов и практики.

Опыт лидеров мировой западной экономики – США и Германии показывает отсутствие явного и стабильного разграничения понятий «управление» (в общем понимании) и «корпоративное управление». Таким образом, понятия «корпоративное управление» и «управление корпорацией (акционерным обществом)» в целом используются синонимично. На практике и в учебных целях, это, безусловно, удобно, но в то же время усложняет научный анализ собственно корпоративного управления как частного случая «общего» управления. Практический опыт корпоративного банковского управления на Западе на сегодня не предохраняет от кризисов, мошенничества, внутренних проблем и поэтому не является той идеальной моделью, которую следовало бы полностью копировать. Как и в прочих вопросах экономического развития, Казахстан должен с учетом мирового опыта, разрабатывать собственную модель, что, не только не исключает, а обязывает (в силу процессов глобализации) изучать и адаптировать позитивный опыт других банковских систем.

В моделях корпоративного управления балансируют интересы трех сторон:

- Экономические – сюда входит независимость и внешняя ответственность
- Социальные – социальная защищенность и внутренняя ответственность
- Гуманитарные – семейные механизмы защищенности и сбалансированная ответственность

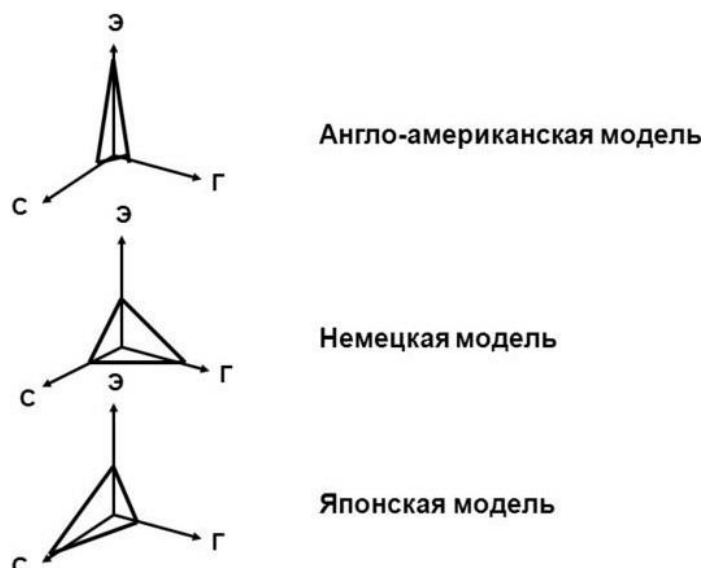


Рисунок 20 – Схемы моделей корпоративного управления

Примечание – Составлено автором

Для совершенствования корпоративного управления в банках второго уровня необходимо следующее:

- Повышение прозрачности – а именно перенять опыт англо-американской модели, тут самые жесткие требования по прозрачности информации.
- Семейные механизмы защищенности и сбалансированную ответственность с японской модели, как показал мировой опыт, это самая надежная модель, практически отсутствуют банкротства.
- Мониторинг с немецкой модели, так как тут присутствует более эффективный контроль инсайдеров, прежде всего менеджеров компаний и характеризуется стабильностью внутренних и внешних отношений.

### **3.2 Реструктуризация банков второго уровня с использованием инструментов проектного менеджмента с целью повышения эффективности банков**

Акции банков, имеющих эффективную и прозрачную (понятную инвесторам) систему корпоративного управления, стоят дороже, так как инвесторы готовы платить за них. Таким образом, качество корпоративного управления стало одним из убедительных аргументов при принятии инвестиционного решения.

Для казахстанских банков второго уровня вопросы корпоративного управления относительно новы, так как большинство из них развивалось за счет своих средств, а до кризиса – средств, привлеченных от иностранных инвесторов. В современных условиях в условиях ухудшения геополитической и финансовой ситуации, собственных средств, на который в связи с уходом ряда западных банков с казахстанского рынка, стало явно недостаточно. Сегодня вновь встает вопрос о фондировании с постоянным привлечением внешних

источников средств значительных объемов. При этом работа банка должна быть организована в соответствии с современными принципами корпоративного управления.

Практика послекризисных слияний и поглощений на банковском рынке Казахстана, показала, что при равных финансовых показателях банки с подтвержденной эффективностью корпоративного управления стоят существенно дороже.

Достижению высокого уровня управления в Казахстане способствуют не столько усилия самих банков (опыт их развития в кризисный период показал, что такие усилия неэффективны и недостаточны), сколько привлечение инвестиционных и консалтинговых компаний в качестве консультантов и агентов инвесторов. Именно они определяют наличие/отсутствие у банка корпоративного кодекса (подразумевая его исполнение), как фактор, существенно повышающий его инвестиционную привлекательность. Исходя из этого, качество корпоративного управления стало ключевым фактором повышения конкурентоспособности банка, так как именно оно повышает общую инвестиционную привлекательность банка, способствует привлечению солидных инвесторов, а также снижает стоимость фондирования, повышения рыночной стоимости банка.

Современные инвесторы уделяют внимание снижению рисков, прозрачности банка, качеству раскрываемой информации, методам работы советов директоров в той же степени, сколько и основным финансовым показателям. В современных исследованиях все больше инвесторов, считает эффективное корпоративное управление ключевым конкурентным преимуществом в банковском бизнесе [143]. Подразумевается установление ориентиров развития, утверждение чувства ответственности в структурах управления, повышение финансовых показателей банка, и, в конечном счете, растет капитализация банка.

В связи с геополитической напряженностью трансграничные потоки прямых иностранных инвестиций нередко обходят постсоветское пространство, что ухудшает общую экономическую ситуацию. В Казахстане относительно низкий уровень корпоративного управления негативно воздействует на совокупную эффективность инвестиций. В связи с этим вопросы корпоративного управления стали рассматриваться на государственном уровне.

Совершенствование казахстанскими банками корпоративного управления способно:

- Улучшить процедуры проведения общих собраний участников, заседаний советов и исполнительных органов обществ;
- Обеспечить прозрачность деятельности банков и их операций через совершенствование правил и процедур раскрытия информации, а также внутреннего финансового контроля;
- Повысить значение советов директоров в управлении банками путем введения независимых директоров, формирования комитетов совета директоров;

- Установить и закрепить реальную подотчетность исполнительных органов банка советам директоров и общим собраниям акционеров;
- Проводить в банках прозрачную для акционеров дивидендную политику, как и общую стратегию развития банка.

Здесь могут быть применены следующие формы контроля (с включением их в организационную структуру банка) для обеспечения системы сдержек и противовесов: совета директоров (наблюдательного совета), а также лиц, не участвующих в оперативном управлении банка.

Современная методология повышения качества корпоративного управления не является инновацией, а скорее адекватной реализацией известных международных принципов. Во-первых, как и любое управление, корпоративное управление подразумевает наличие определенной высокой квалификации как в банковской сфере в целом, так и в менеджменте.

Формально топ-менеджмент казахстанских банков второго уровня соответствует международным требованиям. Приведем выборку по трем типичным банкам, которая выявляет определенные закономерности. К сожалению, далеко не все банки публикуют на официальных сайтах сведения (биографические данные) о членах советов директоров, что представляется неправильным, так как вследствие этого снижается прозрачность банка, клиенты и акционеры не имеют возможности составить суждения (в том числе и при принятии инвестиционного решения) об уровне профессиональной подготовки директоров.

Во всех банках Казахстана второго уровня члены Совета директоров и члены правлений имеют высшее экономическое и реже – юридическое образование. В основном – это университеты Казахстана, есть также университеты и бизнес-школы США и Великобритании, а также вузы России. Процент лиц, имеющих ученую степень, не превышает 5% (кандидаты экономических наук), что примерно соответствует числу директоров и членов правлений, имеющих опыт работы в высших учебных и научных учреждениях. Часть банков второго уровня привлекают в органы управления иностранцев (АО «Казкоммерцбанк») или лиц, получивших образование за рубежом (США, Великобритания) (ООО «Altyn Bank»).

Аналогичная ситуация и в других банках второго уровня. Членам совета директоров для соответствия занимаемой должности необходимы квалификация и способность адекватно анализировать положение дел в банке, на банковском рынке и в экономике в целом.

Исходя из предписаний Базельского комитета целесообразно публичное раскрытие следующего минимума информации:

- Структура (численность и комитеты) и состав (с указанием персональной квалификации) совета директоров;
- Общая управленческая структура (обязанности, подотчетность, квалификация и опыт работы менеджмента);
- Внутренняя организационная и операционная структура банка по подразделениям;

- Политика и система оплаты труда, премирования топ-менеджмента;
- Операции с аффилированными (связанными) сторонами.
- Наличие инноваций.

На основе организационной структуры корпораций предложенной российскими учеными Б.А.Чубом и А.В.Бандуриным, а также сравнительной характеристике управляемой и направляемой корпорации американским исследователем Д. Паундом, была разработана концептуальная модель корпоративного управления.

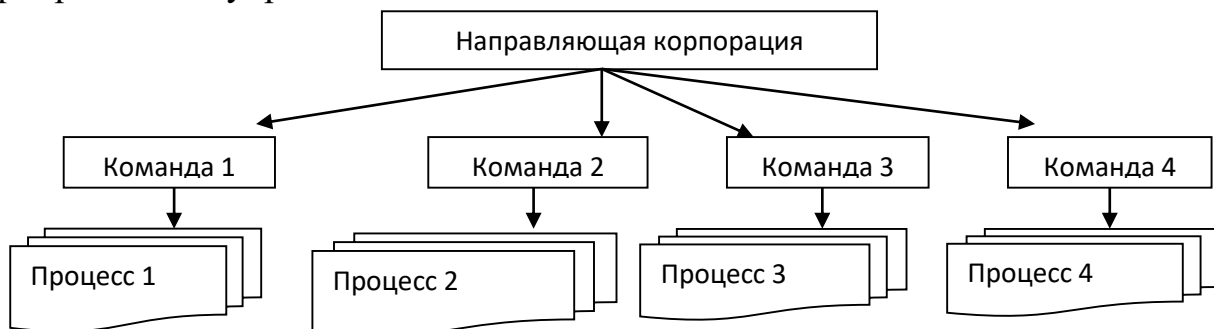


Рисунок 21 – Схема концептуальной модели корпоративного управления горизонтальной корпорации

Примечание – Составлено автором, использован источник [144]

Концептуальная модель корпоративного управления горизонтальной корпорации в значительной степени уничтожает как иерархию, так и границы между подразделениями и функциями.

На основании проведенного анализа организационной структуры управления Банка мы применили концептуальную модель корпоративного управления в виде предложения своего подхода к созданию организационной структуры управления для Банка.



Рисунок 22, часть 1

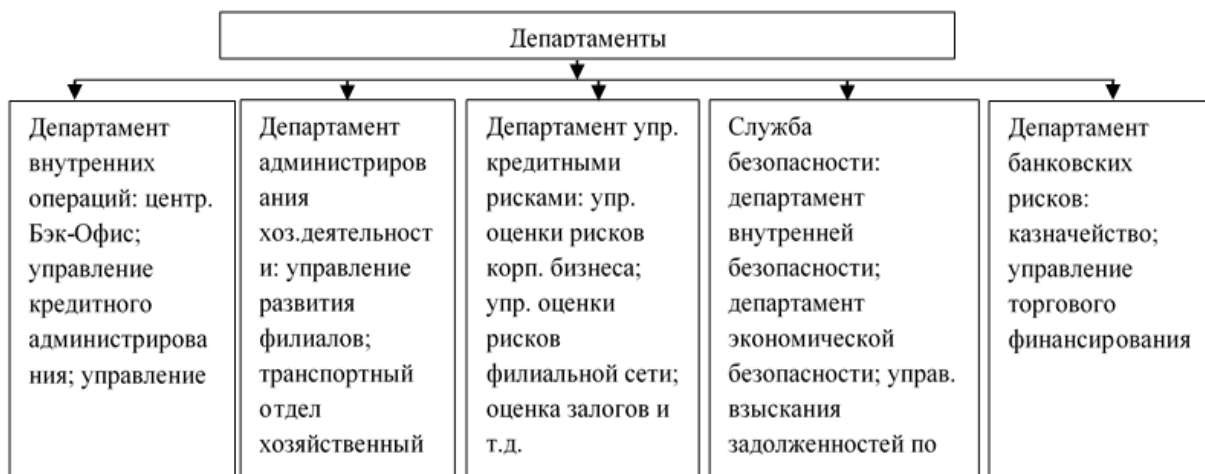


Рисунок 22 – Новая схема организационной структуры управления

Примечание – схема разработана автором

После анализа было понятно, что четкой ответственности не было, особенно, в продажах, продуктах и управление филиалом.

Суть организации работы по принципу горизонтальной корпорации – создание "ядра" менеджеров по таким основным направлениям, как финансы, производство, людские ресурсы, на практике же остальные департаменты обязаны участвовать. По сути, в организации может быть от трех до четырех уровня управления между правлением и персоналом [144].

Рейтинги оценки эффективности КУ, это необходимы инструмент для БВУ РК для совершенствования КУ. В РК рейтинговая оценка начинается с методики в которую входят критерии и показатели. После идет изложение положительных и отрицательных сторон КУ. Из собранных сведений, СД может определить направление улучшений. Помимо этого, весь этот процесс способствует получению новых знаний.

РКУ также служит информацией для заинтересованных сторон, так как проведение подобных мероприятий говорит о том, что компания имеет интерес к улучшению действующей системы КУ. Высокий уровень рейтинга способствует повышению доверия со стороны инвесторов и клиентов.

Весь процесс рейтинговой оценки КУ банка нужно проводить поэтапно:

- Цель формирования;
- Изучить текущий уровень КУ;
- Оценка показателей;
- Выявить проблемы;
- Принятие и реализация управленческих решений;
- Повторение процесса при изменении целей.

Аудит КУ подразумевает оценку практики банковского КУ, чья цель определить сильные и слабые стороны. Для этого необходимо учитывать стратегию, уровень контроля, потребность и виды инвестиций банка [145].



Аудит КУ банка, включающий также и предварительное определение особенностей банка, его стратегических альтернатив, дает возможность формирования рекомендуемого набора практик КУ по отношению к каждому из факторов оптимальной модели КУ. В точке их пересечения представляется возможным наблюдать функциональное значение отдельных практик корпоративного управления и с их учетом выстроить его оптимальную модель. Наглядно данный процесс представлен на рис. 23:

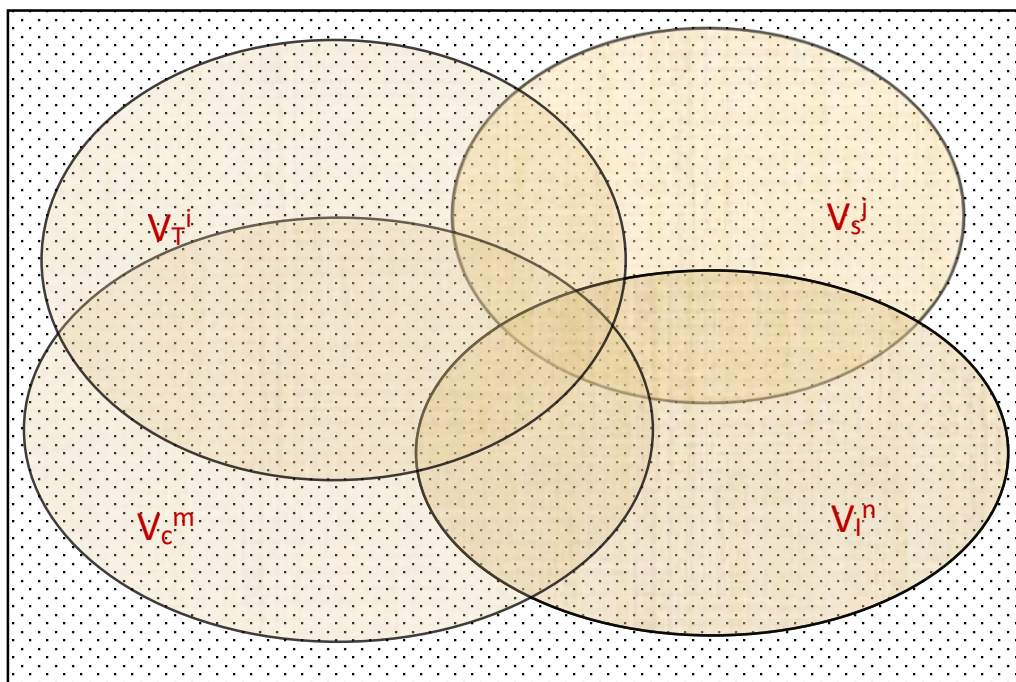


Рисунок 23 – Функциональное значение отдельных практик корпоративного управления в построении его оптимальной модели

Примечание – Составлено автором, использован источник [145]

где:

$V_T^i$  – объем рекомендаций, соответствующий  $i$  – й стадии жизненного цикла;

$V_S^j$  – объем рекомендаций, соответствующий  $j$  – й стратегии собственника в отношении компании;

$V_C^m$  – объем рекомендаций, соответствующий  $m$  – й стратегии контроля;

$V_I^n$  – объем рекомендаций, соответствующий  $n$  – й форме внешнего финансирования

Аудит КУ дает возможность БВУ выстроить модель КУ с учетом его специфики и стратегических альтернатив, на базе выработанных рекомендаций, а затем, учитывая их значимость, сформировать комплексный план оптимизации модели КУ банком.

В текущей практике видны существенные различия приведенных выше инструментов оценки качества банковского КУ. В том случае, когда рейтинг КУ имеет приоритетом получение банком внешней объективной и независимой оценки качества КУ для сравнения с аналогичными банками, а также PR-

поддержки, то такой аудит становится внутренним инструментом банка, работающим на рост его общей эффективности.

Рассмотрим в табличной форме базовые особенности организации работ по формированию рейтинга и проведению аудита КУ банком и результаты данных работ.

Таблица 29 – Последовательность процессов аудита и рейтинга корпоративного управления

Этап	Аудит	Рейтинг
1	2	3
1	Поиск данных об исходном состоянии корпоративного управления в банке по итогам специального анкетирования, внутренних документов и публичных источников.	Поиск данных об исходном состоянии корпоративного управления в банке на базе специального анкетирования, внутренних документов и публичных источников.
2	Интервью с топ-менеджментом банка, мажоритарными акционерами, портфельными инвесторами (при их наличии) для уточнения стратегического потенциала, интересов, целей и альтернатив банка, их взаимосвязи с системой управления.	Интервью с представителями банка для выявления особенностей имеющейся практики корпоративного управления.
3	Анализ совокупности компонентов системы банковского корпоративного управления.	Анализ совокупности компонентов системы банковского корпоративного управления.
4	Сопоставление практики корпоративного управления в банке с аналогичной казахстанской и иностранной практикой.	Присвоение рейтинга с отчетом о текущей практике корпоративного управления в банке.
5	Рекомендации по плану совершенствования корпоративного управления в банке на базе генеральной стратегии его развития.	Мониторинг корпоративного управления при информационной поддержке рейтинга.

Примечание – Таблица составлена автором, использован источник [145]

Таблица 30 - Итоги аудита рейтинга корпоративного управления

Аудит	Рейтинг
Аналитический отчет о практике корпоративного управления в банке, включающий следующие оценки: соответствия действующего корпоративного управления передовым стандартам;	Рейтинговая оценка (публичная или закрытая), а также свидетельство о ее присвоении.  Аналитический отчет с описанием «плюсов» и «минусов» в текущей

### Продолжение таблицы 30

<p>значимости отдельных компонентов практики корпоративного управления с позиции требований рейтинговых агентств;</p> <p>а также: раскрытие экономического и управленческого смысла отдельных компонентов практик корпоративного управления для банка;</p> <p>- сопоставление с практикой корпоративного управления в банках данного типа и размера.</p>	<p>практике корпоративного управления.</p> <p>Непрерывный мониторинг практики корпоративного управления в банке.</p>
<p>Рекомендации для подготовки комплексного плана по поэтапному совершенствованию практики корпоративного управления.</p>	<p>Информационная поддержка присвоенного рейтинга.</p>
<p>Примечание – Таблица составлена автором, использован источник [145]</p>	

При необходимости внедрении КСУП, нужно понимать, что все нужно учитывать все выше изложенное. Но, на практике, чаще всего используют внедрение для вида, используя шаблон. Связано это с тем, что компании обращаются к консалтинговым организациям, а те в свою очередь внедряют КСУП и ИСУП по шаблону, которые могут даже не отвечать минимально необходимым требованиям компании заказчиков. Но и такое внедрение приносит положительные изменения в компанию:

- Общий подход к управлению проектами;
- Консолидация информации по проектам.

Необходимые ресурсы для внедрения, изложены в следующей таблице.

Таблица 31 – Источники расходов, связанные с применением, постоянным развитием и совершенствованием проектного управления

	Сотрудники (ЗП + накладные расходы)	Приобретение и поддержка информационных систем управления проектами (ИСУП)	Планирование и сервисное обслуживание, затраты на коммуникации	Командировки, обучение, консультанты
1	2	3	4	5
Управление портфелем проектов	Команда управления портфелем проектов и вспомогательный персонал	Поддержка осуществляется проектным офисом	Поддержка осуществляется проектным офисом	Минимальные затраты на поездки

Продолжение таблицы 31

1	2	3	4	5
Проектный офис компании	Начальник проектного офиса вспомогательный персонал	Сопровождение ИСУП во всей компании	Корпоративный портал. Приобретение необходимой персональной техники	Обучение с целью постоянного совершенствования навыков.
Команда проекта\программы	Руководитель программы\проекта, персонал планирования и контроля	Адаптация ИСУП к нуждам конкретной программы\проекта	Использование персональной техники. Поддержка портала. Ввод в ИСУП данных, необходимых для планирования и контроля проекта	Командное планирование и контроль проекта. Дополнительное обучение, могут понадобиться консультанты
Функциональные подразделения, связанные с проектной деятельностью компании	Менеджеры, руководители функциональных отделов и другие сотрудники	Поддержка осуществляется проектным офисом, всеми командами проекта и руководителями проектов	Обеспечение входными данными для планирования, информацией о ходе исполнения проекта, табелями учета рабочего времени (timesheet's)	При необходимости обучение основам проектного управления
Примечание – Таблица составлена автором, использован источник [146]				

Какие преимущества получают компании при внедрении КСУП:

- «Общая картинка» проектов – на практике встречаются компании, в которых нету данных по всем проектам, их текущем процессе выполнения. Речь идет именно о высшем руководстве компании, им сообщают о начале и о завершении проектов, но как правило не сообщают о текущем ходе выполнений. Что по сути является отсутствием полного контроля над происходящими процессами, проектами в организации, такие моменты могут привести к низкой эффективности проектов или срывам в работе.

- Эффективность в распределении и управлении необходимыми ресурсами и затратами по бюджету. КСУП позволит повысить эффективность, дает постоянный мониторинг и контроль над происходящими процессами, тут играет

свою значимую роль ИСУП, позволяющая формировать портфели проектов и обеспечивать отчетность по проектам.

- Накопление опыта. Часто бывают ситуации, когда руководящее лицо покидает свой пост, то он уходит со своим личным опытом, но для компании этот опыт будет являться потерянным опытом. Внедрение и использование КСУП и ИСУП дают возможность сохранять полученный опыт, без риска потери важных знаний для компании.

- Контроль стратегических целей, использования ресурсов, сроков выполнения, финансовых затрат.

- Аудит деятельности проектного управления и оказание помощи при необходимости.

- Повышение качества взаимодействия подразделений в рамках проекта компании, принятие управленческих решений.

Главные факторы индикаторов успеха при внедрении КСУП:

- Участие высших руководителей;
- Массовое обучение;
- Создание РМО

Для повышения эффективности всей организации необходимо провести реструктуризацию всего департамента проектного управления с корпоративного менеджмента в область корпоративного управления, ведь тогда они получают возможность работать над всеми проектами организации, что позволит значительно повысить эффективность получения прибыли, сокращения расходов и минимизации рисков в целом.

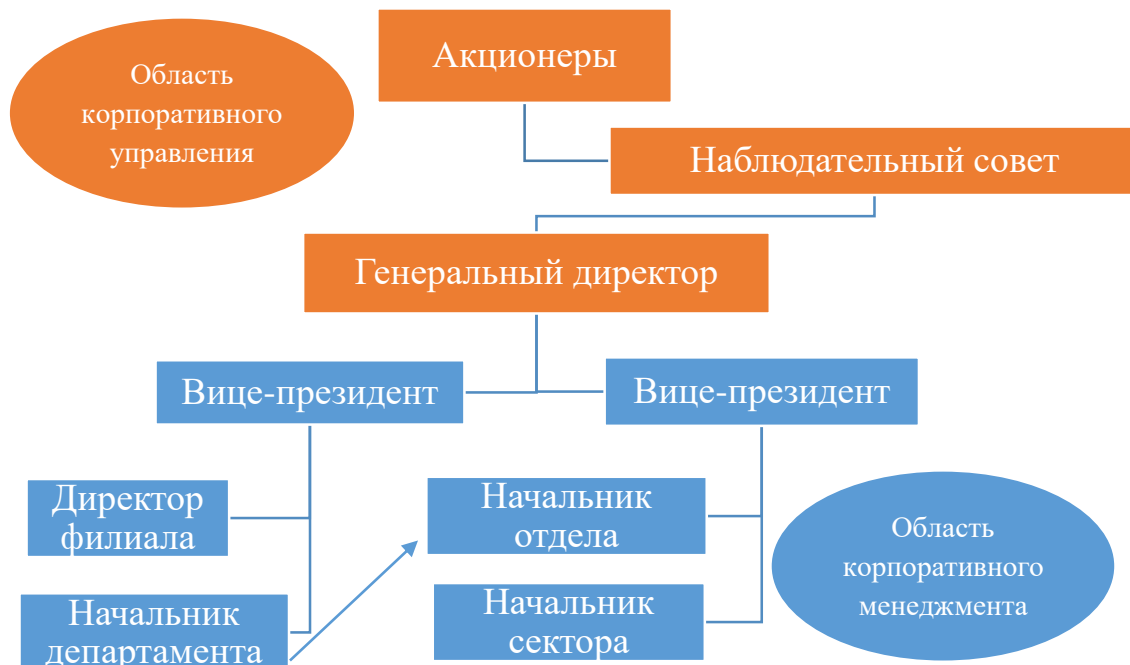


Рисунок 24 – Разделение на области корпоративного управления и корпоративного менеджмента

Примечание – Составлено автором

Далее сформулированы организационные и финансовые преимущества внедрения процессов, инструментов и методов управления проектами. Была разработана модель организационной структуры Проектного офиса автором. Идея была основана на том, чтобы офис не получился слишком сложным, но при этом сохранил максимальную эффективность. На рисунке 25 предложена организационная структура Проектного офиса:

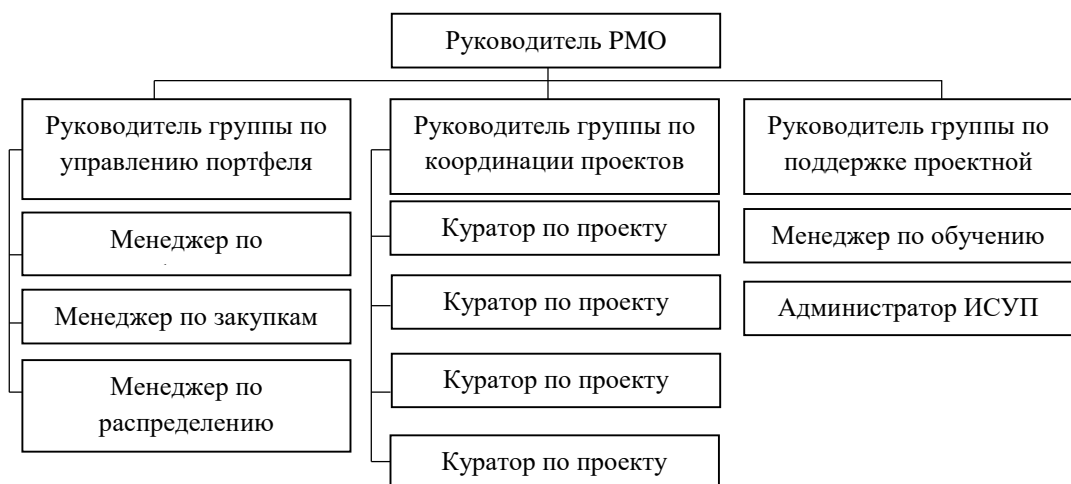


Рисунок 25 - Организационно-штатная структура Проектного офиса

Примечание – Составлено автором, использован источник [147]

Как известно – корпоративная система управления проектами применяется для повышения качества деятельности компании в целом, также повышает конкурентоспособность, уменьшает возможные риски.

Корпоративная система управления проектами (КСУП) это совокупность компонентов, интегрированных между собой:

1. Процессы принятия решений по проектам (методология)
2. Персонал компании и его мотивация в проектах
3. Информационная система управления проектами (ИСУП)
4. Проектный офис и его полномочия.

Один из самых важных моментов во внедрении КСУП – это персонал. Так как основной движущий механизм любой компании, это его сотрудники, и не зависимо от того насколько хорошо не была бы реализована основа (методология) проектов, необходимо вовлечь в этот процесс персонал. Итак, для того чтобы побудить у персонала необходимую вовлеченность к проектам, нужно выполнить следующее:

- Спроектировать организационную структуру проекта
- Определить полномочия персонала, разделить по ролям
- Разработать для каждой роли инструкцию, при необходимости провести обучение персонала
- При необходимости вводить систему мотивации персонала, участников проектов, можно внедрить систему сертификации сотрудников в сфере управления проектами

- Разработка карьерной лестницы для дальнейшего роста, продвижения в профессиональной и управленческой области

ИСУП – это информационная система для управления проектами, программами и портфелями. Выполняет управление по следующим аспектам:

- Проектами
- Ресурсами
- Стоимостью
- Портфелем проектов
- Коммуникациями

При внедрении системы автоматизации необходимо учитывать следующие моменты:

- Конкретные бизнес-задачи, решаемые системой автоматизации
- Отчетность
- Возможности по текущему состоянию компании по ИТ-инфраструктуре
- Уровень профессионализма персонала

Проектный офис или на английском Project management office, (PMO) – это подразделение, отвечающее за:

- Планирование
- Бюджетирование
- Контролирует все проекты компании

Иными словами, проектный офис дает возможность контролировать большое число проектов. Проектный офис формируется из персонала компании, что позволяет использовать опыт и их компетенцию. Сотрудники проектного офиса проходят обучения для использования ИСУП, так же обучаются методологии портфельного и программного управления.

Данное подразделение, PMO – может входить в состав какого-либо существующего подразделения, как например в департамент информационных технологий. Но как правило, проектный офис находится вверху организационной структуры компании, и он напрямую подчиняется Исполнительному Директору, Совету Директоров, Правлению, Наблюдательному совету. Такое расположение в организационной структуре предприятия, дает проектному офису возможность получить серьезные полномочия в управлении проектами компании.

Международной компанией ESI был опубликован отчет – “The Global State of PMO”, о состоянии проектных офисов по всему миру. Целью опроса было выявление следующих параметров: на сколько эффективна деятельность проектного офиса, какие у них цели и задачи, так же с какими трудностями они сталкиваются. В данном исследовании приняли участие 900 сотрудников самых разных уровней с пяти континентов, в числе которых более половины сотрудники мультинациональных компаний, 42% которых работают в корпорациях с более чем 10 000-м штатом работников [147].

Основными результатами исследования было выявлено следующее:

➤ Больше чем у половины опрошенных, проектный офис находился либо на уровне организации, либо на уровне подразделения

- Количество проектных офисов по сравнению с 2013 годом выросло на 10%
- Три четверти, опрошенных были уверены в том, что в дальнейшем финансирование проектных офисов увеличится
- Больше половины проектных офисов в компаниях занимаются обучением персонала
- Основными проблемами проектного офиса являются следующие пункты:
  - 1) Чаще всего возникают конфликты именно со старшими менеджерами и топ менеджерами (соответственно 72% и 21%)
  - 2) Примерно 40% проектных офисов используют методологию Agile, и там же возникает проблема с нехваткой ресурсов.

Далее рассмотрим профили корпорации, в которых используются проектные офисы. На рисунке 26 видно, что на первом месте находятся компании, которые работают в сфере ИТ индустрии, на втором месте находятся компании по оказанию финансовых услуг и далее идут телекоммуникации, строительство, инжиниринг и другие отрасли [147-С.34].

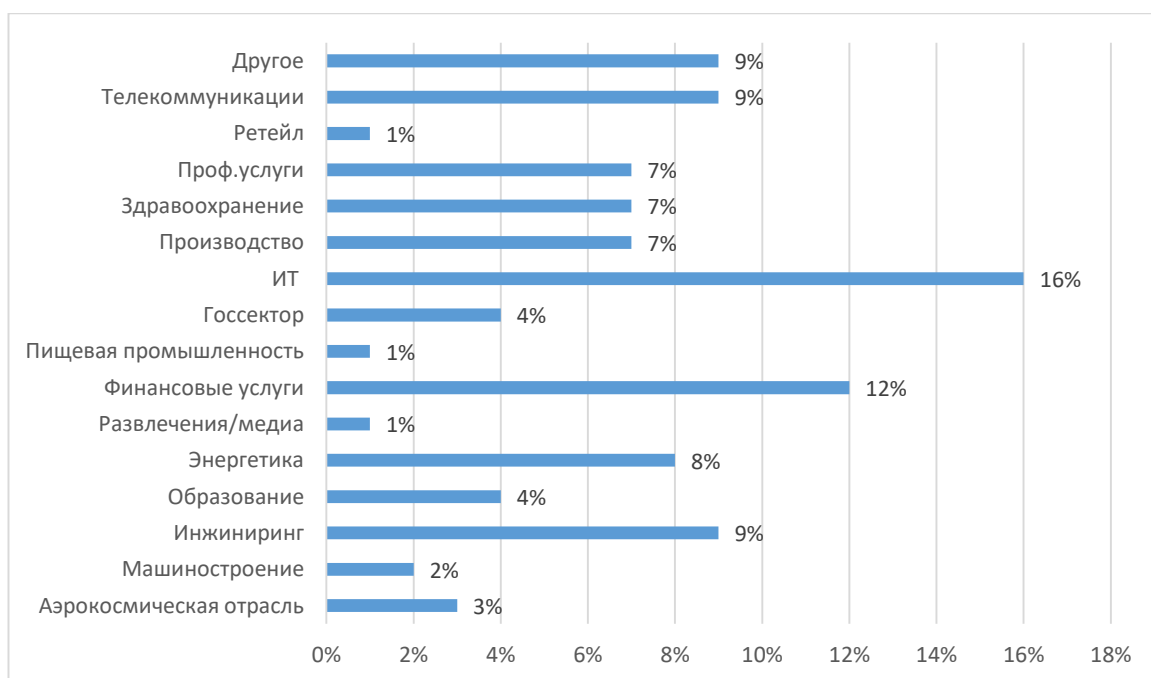


Рисунок 26 - Проектный офис по отраслям деятельности компании

Примечание – Составлено автором, использован источник[147]

Больше 74% опрошенных заявили, что в их компаниях есть РМО. Из которых 35%, 26% и 16% соответственно уровень подразделения, организации и программный уровень. Очень хорошо видно место РМО в структуре организации на рисунке 27.



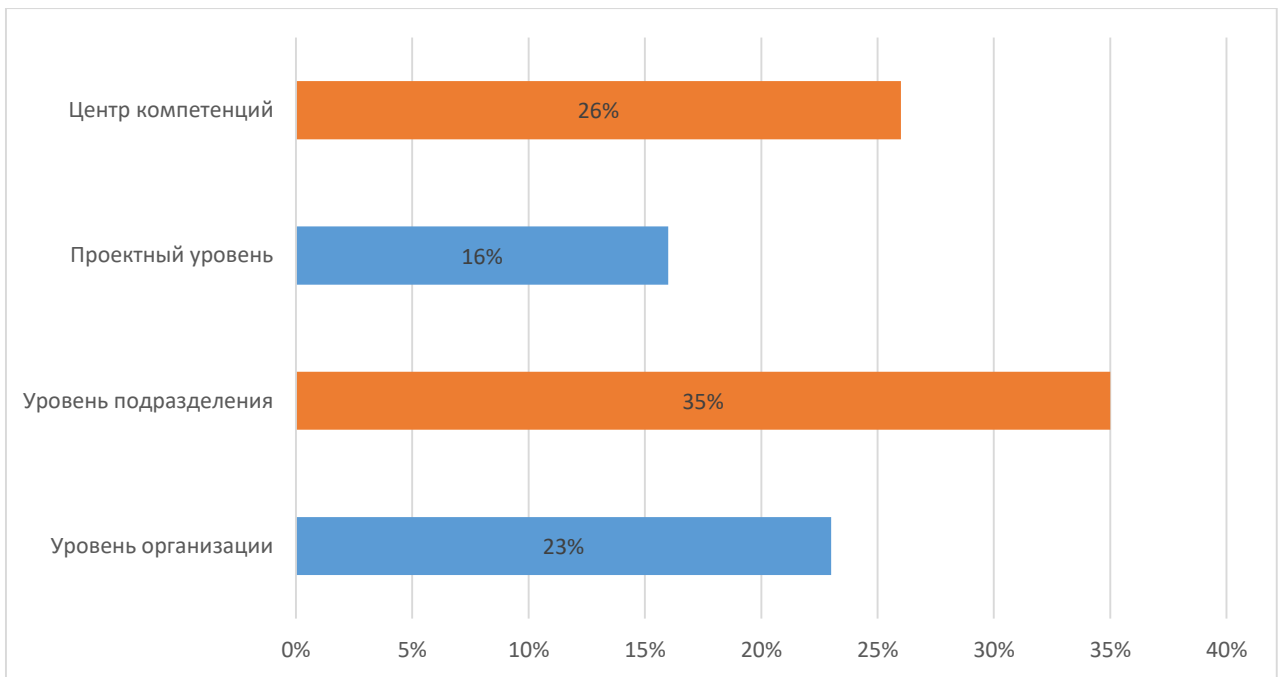


Рисунок 27 – Место проектного офиса в организации

Примечание – Составлено автором, использован источник [147]

Центр компетенции, обычно занимается такой деятельностью как разработка корпоративных стандартов и инструментов в области проектного управления, составляет 26%.

Одна четвертая часть опрошенных заявили о том, что в их организациях проектный офис занимает ключевую роль в принятии стратегических решений, а также оказывает услуги на уровне всего портфеля. Уровень влияния РМО рассмотрим на рисунке 28.

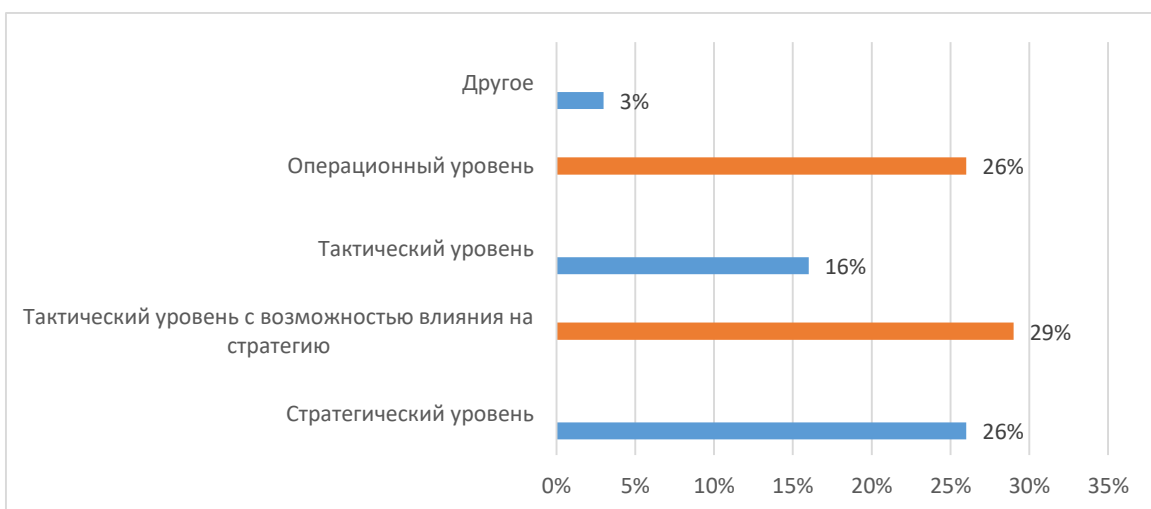


Рисунок 28 – Уровень влияния проектного офиса

Примечание – Составлено автором, использован источник [147]

По проведенному опросу среди респондентов, важными функциями РМО являются следующие:

- Планирование
- Поддержка корпоративной методологии
- Поддержка инструментов управления проектами
- Поддержка управления портфелем проектов
- Отчётность

Следующим рассмотрим финансирование проектных офисов. Итак, по опросу респондентов, половина проектных офисов получают финансирование из корпоративного бюджета. На рисунке 29 можно взглянуть на это более подробно.

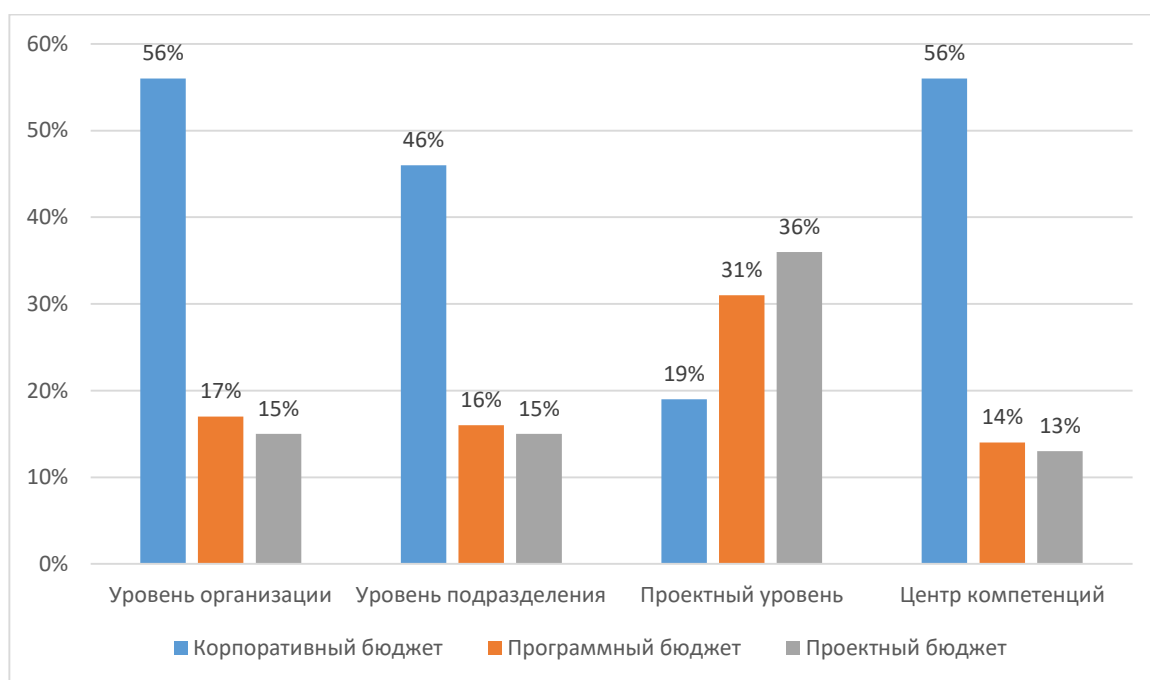


Рисунок 29 – Финансирование проектного офиса

Примечание – Составлено автором, использован источник [147]

Треть опрошенных уверены в том, что финансирование проектных офисов, которые находятся на уровне организации не прекратится, и более того даже увеличится объем финансовой поддержки. Это связано скорее всего с тем, что деятельность данного вида проектного офиса более заметна и результативнее, нежели остальные уровни проектного офиса.

Следующим рассмотрели критерий оценки эффективности деятельности проектных офисов. По результатам исследования, треть опрошенных по сей день используют стандартные критерий оценки эффективности проекта, то есть содержание, бюджет и сроки.

На рисунке 30 показаны основные критерий оценки эффективной деятельности проектного офиса.



Рисунок 30 – Основные критерий оценки эффективной деятельности проектного офиса

Примечание – Составлено автором, использован источник [147]

Помимо этого, также необходимо что проектный офис задавался вопросом на сколько их деятельность является эффективной. Есть такой параметр, как зрелость проектного офиса. Так вот согласно данным полученным в ходе исследования, те проектные офисы, которые вовлечены в процесс обучения персонала и его развития, достигают более высокого уровня зрелости, по сравнению с теми, кто данной деятельностью не занимается. Модель зрелости, которая применяется в компании ESI можно подробно рассмотреть на следующем рисунке 31.

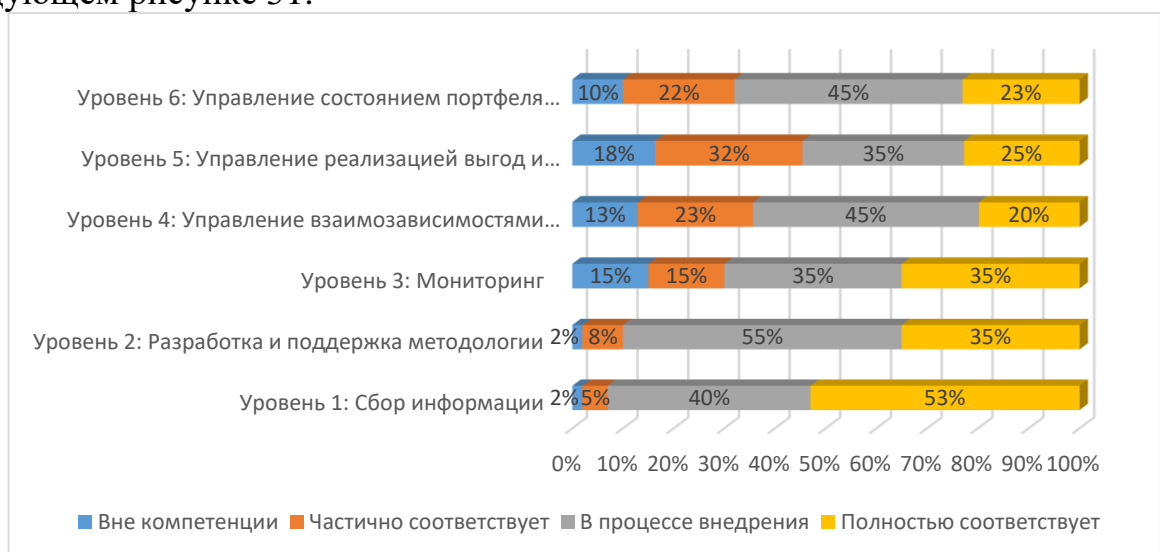


Рисунок 31 - Соответствие Проектных офисов уровням зрелости

Примечание – Составлено автором, использован источник [147]

Понимание того, что необходимо разработать и внедрять КРІ, связано с уровнем банковского менеджмента в целом, а также с необходимостью переходить от интуитивной оценки деятельности к более точным процессам, к показателям, которые были бы понятны всем менеджерам. История вопроса ключевых показателей эффективности берет свое начало в Гарварде. В 1992 году профессор Гарвардской школы бизнеса Р. Каплан и директор научного подразделения аудиторской фирмы KPMG Д. Нортон предложили «ось» балансировки показателей для согласования краткосрочных целей деятельности компании с ее стратегией на долгосрочную перспективу. Для этого они использовали четыре главные составляющие, или четыре «перспективы» [148]:

- Финансовую;
- Клиентскую — отношения с потребителем;
- Внутреннюю — организация бизнес-процессов;
- Перспективу обучения и развития.

Для более точной оценки качества деятельности банков второго уровня Республики Казахстан стоит использовать систему «ключевых показателей эффективности», на английском «Key Performance Indicators», далее КРІ. Это показатели, с помощью которых происходит оценка эффективности деятельности предприятия и его персонала, процессов и функции управления компанией, оценки результативности технологических и производственных работ, и другие виды деятельности. По сути, КРІ – это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов [149].

Как известно, движущей силой любой компании – является персонал. С помощью КРІ можно не только оценивать реально выполненную работу, но и мотивировать персонал. Далее рассмотрим несколько аргументов, в пользу КРІ при мотивации [150]:

1. Это 100%-ная ориентация на результат – сотрудники компании получают вознаграждение за достижение конкретного результата и выполнение работ.
2. Управляемость – возможность корректирования усилия сотрудников компании без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке.
3. Справедливость – оценка вклада каждого сотрудника компании и делегирование рисков в случае провала.
4. Понятность – сотрудники четко понимают, за что именно их будут вознаграждать, компании же в свою очередь понимают сколько они готовы платить за определенные результаты.

Если же приводить пример мотивации персонала банков, можно применять метод оценки выполнения поставленных задач за определенный период времени. Например, торговые точки в городе Алматы, такие как «Sulpak» или «ТехноДом». Сотрудникам банков, которые работают в таких торговых точках должны давать ежемесячный план по реализации товарных кредитов, либо по квартально. Чтобы оценить на сколько эффективно, результативно работает сотрудник используем следующую формулу:

$$\text{Индекс KPI} = \text{Факт} / \text{План} \quad (3)$$

Например – фактическая выдача товарных кредитов составляет 500 000 тенге, а по плану нужно было выполнить на сумму 600 000 тенге. Исходя из этих данных, мы получим следующий результат =  $500\,000 / 600\,000 = 83,3\%$ . Это довольно-таки хороший результат. Но эта формула не является точным показателем, рассмотрим другую формулу.

Так же можно высчитывать индекс следующим образом:

Базовый уровень (база) – это критический показатель, что говорит об очень плохом значении работ

Плановый уровень (план) – это показатель того что нужно выполнить в соответствии с планом

Фактический показатель (факт) – это значение выполненных работ по факту

$$\text{Индекс KPI (\%)} = \frac{\text{Факт}-\text{База}}{\text{План}-\text{База}} * 100\% \quad (4)$$

Исходя из этой формулы приведем новый пример, данные плановых и фактических показателей оставим, а вот базовый уровень = 200 000 тенге. Тогда мы получим следующее значение:

$$\text{Индекс KPI (\%)} = \frac{500\,000-200\,000}{600\,000-200\,000} * 100\%$$

Итого получим индекс KPI равный 75%, конечный результат отличается, но все остается на довольно-таки положительном уровне. Вот таким не сложным образом, используя KPI можно мотивировать персонала для выполнения поставленных перед ними задачами.

Но мы рассмотрели пример только одной цели сотрудника компании. У сотрудников может быть несколько ключевых показателей эффективности их выполняемой работы. Рассматривая все тот же пример с сотрудником банка, можно дополнить показатели такими значениями как:

- Коэффициент рентабельности продаж
- «Средний чек» (целевые клиенты)
- Среднее время обработки заказа (оформление кредита)
- И общий объем продаж который мы рассмотрели выше

Сейчас мы перечислили 4 ключевых показателя, по которым будет оцениваться индекс KPI, также банк должен давать приоритетные значения каждому из этих показателей KPI, рассчитать индекс KPI по каждому из этих значений и получить конечный результат.

Теперь же рассмотрим пример того, как на основе полученных данных эффективности выполненной работы, вычисляются премиальные выплаты для сотрудников компании, на примере все того же сотрудника банка. Для этого нам нужны дополнительные значения, такие как заработная плата сотрудника и значения нормы по ключевым показателям работы. То есть ранее мы

рассматривали только три фактора, теперь нужен четвертый. Используя все те же данные что раньше, обозначим значение нормы между фактическим и плановым показателями, допустим 450 000 тенге. Дальше нужно высчитать показатель частного результата по всем ключевым показателям, но в данном примере мы рассматриваем только по одному значению, а именно по объему продаж:

$$\text{Результат (\%)} = \frac{\text{Факт}-\text{База}}{\text{Норма}-\text{База}} * 100\% \quad (5)$$

Этот результат показывает нам степень выполнения или перевыполнения нормы, по нашему примеру это будет выглядеть так:

$$\text{Результат (\%)} = \frac{500\,000 - 200\,000}{450\,000 - 200\,000} * 100\% = 120$$

Используя данные формулы KPI сотрудники банков будут работать более продуктивно, так как будут знать за что именно они могут получать премию. В то время организация будет знать, как измерить проделанную работу и соответственно поощрять их.

Мониторинг всех этих инструментов внутри банковской системы возможен с помощью другого инструментария проектного управления – офис проектного управления. Так как внедрение и контроль исполнение проектов должен выполнять соответствующий инструмент внутри компании.

В зависимости от полученных результатов предлагается ввести таблицу с возможными вознаграждениями. Коэффициент определяется уже непосредственно в области корпоративного управления, в зависимости от возможностей организации.

Таблица 32 – Расчёт коэффициента по процентному результату работ

Процент выполнения показателя	Коэффициент
Выполнение плана менее 50%	-
Выполнение плана 51-89%	-
Выполнение плана на 90-100%	0,1 – 0,2
Выполнение плана более 100%	0,3 и более
Примечание – Таблица составлена автором	

Чем ниже коэффициент, тем выше устойчивость, поэтому исходя из этой таблицы следует изменить (3) формулу:

$$\text{Коэффициент KPI} = \frac{\text{Факт}-\text{База}}{\text{План}-\text{База}} * 100\% \quad (6)$$

И по этой формуле можно легко рассчитать какую бонусную оплату может получить сотрудник по итогам выполненной работы.

Взяв вышеизложенный пример, получится следующее:

$$\text{Коэффициент KPI} = \frac{500\,000 - 200\,000}{450\,000 - 200\,000} * 100\%$$

Получается, что план перевыполнен на 20%, и показатель равен 120%, по нашей таблице коэффициент варьируется от 0,3 и выше по предпочтениям организаций. Возьмем значение 0,5 и получим следующее: предположим заработную плату в размере 100 000 тенге в месяц и умножаем ее на полученный результат коэффициента, а именно 0,5 чтобы измерить размер бонуса по итогам работы.

$$\text{Бонусная выплата} = \text{Коэффициент KPI} * \text{Зарплата} \quad (7)$$

Получаем следующий результат – 50 000 тенге. Здесь важно отметить тот факт, что данные коэффициента задают в самой организации.

Формирование проектного офиса на основе декомпозиции работ начинается с определения специалистов, курирующих выполнение разделов и составляющих ядро команды проекта. Их основной задачей является своевременное обеспечение каждого исполнителя исходными данными, контроль хода работ, обеспечение увязки проектных решений с другими исполнителями и внешним окружением проекта, снятие возникающих проблем. В команду проекта могут включаться специалисты, как на полную, так и на частичную занятость. В свою очередь менеджер проекта осуществляет руководство указанными специалистами, принимает ключевые решения, отвечает за итоговый результат. Далее формируется структура проектного офиса. Она состоит из организационных структур текущих проектов и отдельных должностных лиц, обеспечивающих жизнедеятельность подразделения, к которым относятся: начальник отдела, экономист отдела, специалист по административно-хозяйственной работе. Кроме установления организационной структуры необходимо определить функциональные обязанности и правила взаимодействия между всеми сотрудниками проектного офиса, между членами проектных команд и внешними структурами: заказчиками, государственными и муниципальными учреждениями, субподрядчиками.

Для того чтобы получить результат по состоянию эффективной деятельности банков второго уровня Республики Казахстан было принято решение использовать экономико-математическую формулу (1) с изменением из статической в динамичную, то есть добавить значение «С» - коэффициент достаточности собственного капитала. И получим следующую формулу:

$$1+N=k+B+L+C \quad (8)$$

Для сравнительного анализа по состоянию эффективной деятельности, было решено взять данные Народного банка Республики Казахстан по состоянию с 2014 по 2016 годы. Для этого необходимы данные приведенные в следующей таблице:

Таблица 33 – Пруденциальные данные Народного банка Республики Казахстан по состоянию на 2014-2016 годы. (в тысячах тенге)

Годы	Собст. капитал	Инвест.	Депозит	Денежные средства	Ценные бумаги	Кредит	Коэф.дос. собст. Капитала
1	2	3	4	5	6	7	8
2014	392179000	25766000	1766648000	540537000	386423000	1482245000	21%
2015	475221000	90531104	1848213000	98572358	378520000	1648013000	17,5%
2016	616194113	92882247	3171519313	146336089	466500477	2203325812	19,4%
Примечание – Таблица составлена автором, использованы источники [151]							

Исходя из этой таблицы получаем необходимые нам данные отображенные в следующей таблице:

Таблица 34 – Показатели постоянных и переменных, необходимых для вычисления эффективности Народного банка Республики Казахстан

Годы	N	k	B	L	C
1	2	3	4	5	6
2014	0,22	0,31	0,22	0,84	0,21
2015	0,26	0,05	0,20	0,89	0,18
2016	0,19	0,05	0,15	0,69	0,19
Примечание – Таблица составлена автором					

$$2014 \text{ год} \quad 1+0,22= 0,31+0,22+0,84+0,21 \\ 1,22=1,58$$

$$2015 \text{ год} \quad 1+0,26= 0,05+0,20+0,89+0,18 \\ 1,26=1,32$$

$$2016 \text{ год} \quad 1+0,19=0,05+0,15+0,69+0,19 \\ 1,19=1,08$$

По этим данным отлично видно, что эффективная деятельность банка хорошо отмечена в 2014 и 2015 годы, но в 2016 году состояние банка ухудшилось, в связи экономической нестабильности мирового сообщества.



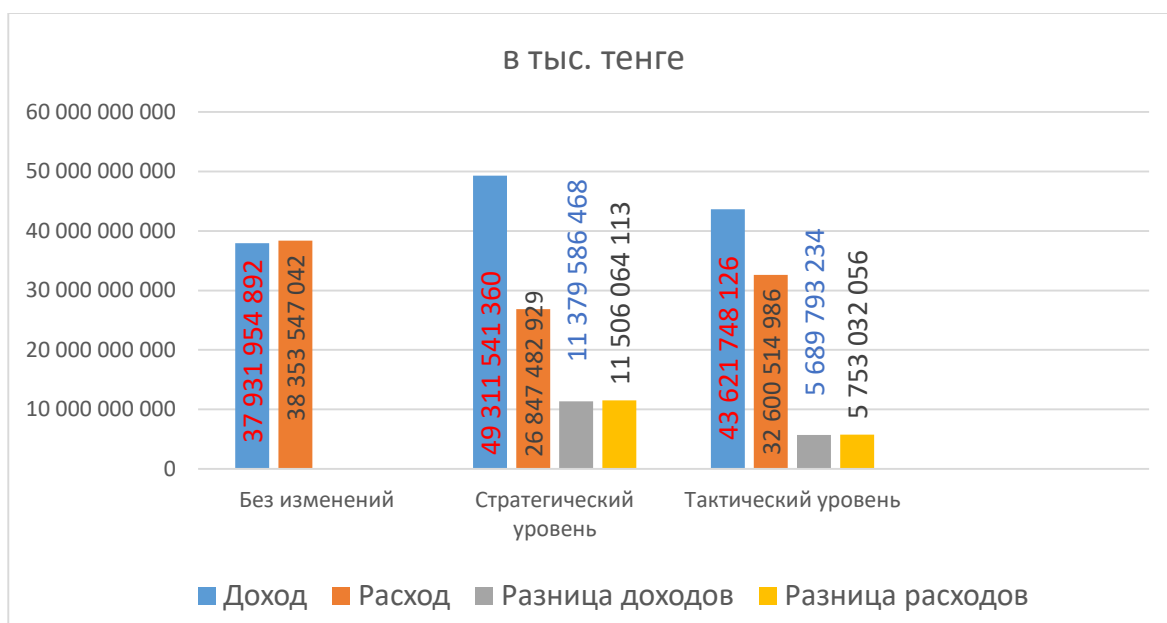


Рисунок 32 – Финансовый оборот, не связанный с выплатой вознаграждения (интереса) БВУ РК на начало 2017 года

Примечание – Составлено автором, использован источник [152]

Исходя из полученных данных видно, что доход составлял 37,9 трлн тенге и расходы 38,3 трлн тенге соответственно. При использовании проектного офиса на стратегическом уровне, доход можно было увеличить до 49,3 трлн тенге или на 30%. Такие же положительные изменения и в статье расходов, а именно с 38,3 трлн тенге до 26,8 трлн тенге. На тактическом уровне возможные изменения доходов на 5,6 млрд тенге и расходов на 5,7 млрд тенге. Подводя итоги, очевидно, что изменения в организационных структурах банков второго уровня Республики Казахстан с уровня подразделения на стратегический уровень влияния принесет только положительные изменения в финансовые показатели банков.

По данным статистических показателей национального банка РК, разница доходов, не связанных с выплатой вознаграждения между 2015 и 2016 годом составила +55,7% или 16,77 трлн тенге. Следующее, это прогноз развития чистой прибыли банков второго уровня РК, при реструктуризации организационной структуры банков и изменение места Проектного офиса с уровня операционной деятельности на уровень корпоративного управления.

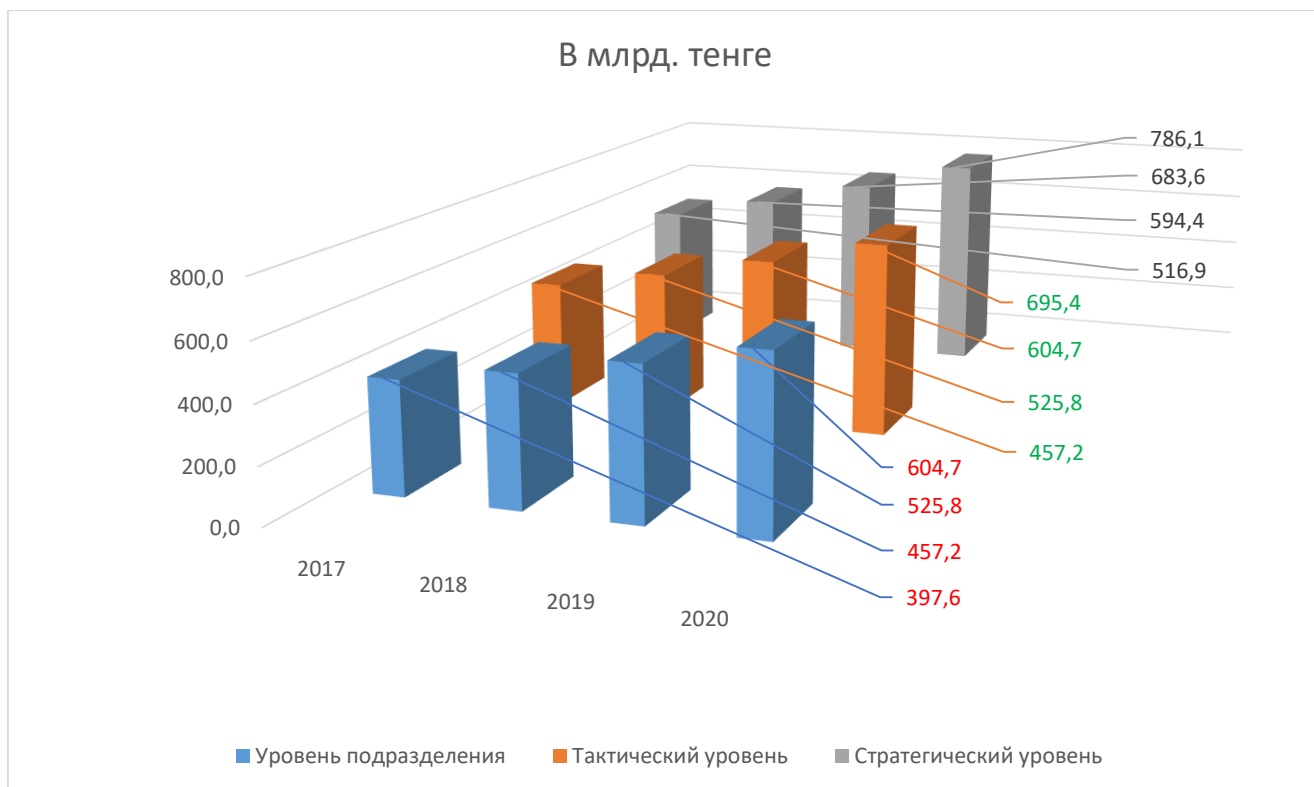


Рисунок 33 – Прогноз чистой прибыли БВУ РК

Примечание – Составлено автором, использован источник [152]

Итак, если трансформировать организационную структуру БВУ Республики Казахстан, с целью повышения эффективности, то Проектный офис на уровне стратегического влияния мог способствовать доходу на 119,3 млрд. тенге больше. Прогноз на 2020 год показывает ожидаемую прибыль в 786,1 млрд. тенге.

Рекомендации от автора:

- Перенять опыт деятельности банков по японскому КУ;
- Внедрить КСУП в организационную структуру, так как банки не совсем четко понимают значимость проектного офиса;
- Разработка и внедрение методологии управления проектами и контроль соблюдения методологии управления проектами (Agile);
- Формирование реестра проектов и сводной отчетности по проектам;
- Обучение персонала управлению проектами в области корпоративного управления.

Вывод: Для казахстанских БВУ вопросы КУ относительно новы, так как большинство из них развивалось за счет своих, а до кризиса – привлеченных от иностранных инвесторов средств. В современных условиях в условиях ухудшения геополитической и финансовой ситуации, собственных средств, на который в связи с уходом ряда западных банков с казахстанского рынка, оказалось явно недостаточно. Сегодня вновь встает вопрос о фондировании с постоянным привлечением внешних источников средств значительных объемов.

При этом работа банка должна быть организована в соответствии с современными принципами корпоративного управления.

В связи с геополитической напряженностью трансграничные потоки прямых иностранных инвестиций нередко обходят постсоветское пространство, что ухудшает общую экономическую ситуацию. В Казахстане относительно низкий уровень КУ негативно воздействует на совокупную эффективность инвестиций. В связи с этим вопросы КУ стали рассматриваться на государственном уровне.

В современных условиях оптимизации КУ от банков требуют с одной стороны – инвесторы, акционеры и кредиторы, а с другой – регулятор и органы банковского сообщества. Именно они, на базе международных норм разрабатывают стандарты и нормы, рекомендуя их к добровольному применению.

Очевидно, что качество управления в банке не есть исключительное дело банкиров, а в определенном смысле и общественно значимое дело. Исполняя публичные функции, банки работают на пересечении интересов общества, государства и предпринимателей. Отсюда – высокие требования к качеству менеджмента у всех заинтересованных сторон. Современная методология повышения качества корпоративного управления представляется процессом повышения его эффективности, открытости, законности. Все эти цели заложены в международные стандарты. Таким образом, в наиболее общем понимании, повышение качества корпоративного управления – есть его максимальное приближение (соответствие) международным стандартам.

Современная методология повышения качества КУ не является инновацией, а скорее адекватной реализацией известных международных принципов. Во-первых, как и любое управление, КУ подразумевает наличие определенной высокой квалификации как в банковской сфере в целом, так и в менеджменте.

Во всех БВУ РК члены СД и члены правлений имеют высшее экономическое и реже – юридическое образование. В основном – это университеты Казахстана, есть также университеты и бизнес-школы США и Великобритании, а также вузы России. Современная методология повышения качества банковского КУ предусматривает, прежде всего, формализацию компетенции СД, который утверждает стратегические цели банка, его корпоративные ценности, а также контролирует их достижение и исполнение. Кроме того, СД детально разграничивает сферы ответственности и добивается исполнения поставленных задач, опираясь на данные внутреннего и внешнего аудита и контроля. СД также обеспечивает соответствие политики и практики вознаграждений и бонусов корпоративной культуре банка, его стратегии.

Критично важно соответствие менеджмента занимаемым должностям. В современных условиях стратегии эффективного управления полностью исключают т.н. «кумовство», распространенное на этапе становления банковской системы Казахстана. Большинство кредитных организаций в деле совершенствования КУ ориентируются на выполнение (соответствие)

требованиям международных стандартов. В современных условиях такая ориентация представляется уже не столь однозначной.

В деле совершенствования КУ казахстанские БВУ заинтересованы ориентироваться на критерии рейтинговых агентств «большой тройки». Standard & Poor's определяет КУ как «способ самоуправления, обеспечивающий справедливое и равномерное распределение результатов деятельности между всеми акционерами и иными финансово заинтересованными лицами (кредиторами)». Данное определение типично для управления в целом т.к. признает, как общие признаки КУ, так и особые модели в отдельном банке.

К современной методологии повышения качества корпоративного банковского управления относится также процесс внедрения инноваций, которые применимы, прежде всего, к стратегическим вопросам. В данном случае собственно КУ рассматривается как процесс разработки, принятия, мониторинга реализации и корректировки стратегических управленческих решений в банке, основанный на разделении функций управления между собственниками и менеджментом, осуществляемый органами собственников банка: общим собранием, СД, правлением.

При этом к стратегическим вопросам следует отнести не просто вопросы долгосрочной перспективы, а наиболее важные, определяющие дальнейшее развитие банка вопросы, т.е. те вопросы, решения по которым принимают лишь органы собственников – общее собрание и совет директоров.

Методология повышения качества корпоративного банковского управления обязательно включает и методологию его оценки, а именно – разработку критериев и индикаторов. В наиболее общем представлении такие критерии могут группироваться в ключевые агрегированные индикаторы: прозрачность структуры собственности, адекватность и достоверность корпоративной отчетности; эффективность контроля. Методология повышения качества корпоративного банковского управления включает также достижение максимально допустимой (с позиции сохранения банковской тайны) открытости (прозрачности) корпоративного управления.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

КУ рассматривается как процесс разработки, принятия, мониторинга реализации и корректировки стратегических управленческих решений в банке, основанный на разделении функций управления между собственниками и менеджментом, осуществляемый органами собственников банка: общим собранием, СД, правлением. При этом к стратегическим вопросам следует отнести не просто вопросы долгосрочной перспективы, а наиболее важные, определяющие дальнейшее развитие банка вопросы, т.е. те вопросы, решения по которым принимают лишь органы собственников – общее собрание и совет директоров.

Банковская практика в части КУ в РК следует международным рекомендациям по эффективному КУ, однако, они, как показал кризис в США и Европе, сопровождавшийся серией скандальных банкротств, остаются слабым местом банковской системы.

Выводы научно-исследовательской диссертации:

1. Был проведен анализ эволюции КУ, как отечественного, так и зарубежного опыта. Рассмотрены теоретические аспекты вопроса повышения эффективности управления в банковской системе Республики Казахстан. Проанализировано состояние БВУ Республики Казахстан, рассмотрены законодательные акты, положения, международные стандарты, цель которых повысить качество деятельности коммерческих институтов. Анализ кодексов КУ казахстанских БВУ выявил взаимосвязь между качеством КУ и эффективностью деятельности банка, что в свою очередь выявило потребность разработки методического подхода, обеспечивающего оптимальное КУ. Рост качества КУ, прямо зависимый от улучшения системы менеджмента, является движущей силой способности банка генерировать и реализовывать конкурентные преимущества.

2. Применяемые в Казахстане методы и процедуры оценки эффективности банковского КУ множественны, плохо сопоставимы и не позволяют оценить эффективность корпоративного управления. Адекватная система оценки должна быть производна не столько от формы собственности, сколько от самой организации управляющей системы, т.е. от того, кто и как управляет банком, наличия адекватного контроля, характера и возможностей принятия решений и их последующей реализации, методов и средств оценки эффективности менеджмента и персонала. Проведен сравнительный анализ состояния БВУ РК в период мировой экономической нестабильности, выполнены расчеты с помощью экономико-математической модели и даны прогнозы по развитию состояния банковской системы страны до 2020 года.

3. Изучена особенность моделей КУ в зарубежной практике, рассмотрены основные модели, а именно: англо-американская модель, немецкая модель и японская модель корпоративного управления. Был проведен тщательный анализ каждой модели для выявления особенностей, которые можно перенять в нашу банковскую систему для повышения качества деятельности и снижение рисков БВУ Республики Казахстан. Были предложены положительные качества с

каждой модели для внедрения в отечественную корпоративную модель банковского сектора. Методология повышения качества корпоративного банковского управления включает методологию его оценки – разработку критериев и индикаторов, которые могут группироваться в ключевые агрегированные индикаторы: прозрачность структуры собственности, адекватность и достоверность корпоративной отчетности; эффективность контроля кроме того, указанная методология включает достижение максимально допустимой (учитывая требования сохранения банковской тайны) открытости (прозрачности) корпоративного управления.

4. Проведено исследование, в ходе которого было отмечено, что трансформация организационных структур БВУ необходимо для повышения эффективности всей деятельности БВУ Республики Казахстан. С целью изменения важности Проектного офиса с области корпоративного менеджмента (уровень подразделения) в область КУ (стратегический уровень), что дает возможность Проектному офису сократить расходы бюджета и работать с проектами, связанными со стратегическим планом развития каждого отдельно банка. Для этого необходимо понять важность проектного управления как отдельной науки, без которой просто невозможно осуществлять эффективную разработку планирования, стратегию развития любой организации, качественный контроль и механизмы управления. Проведен опрос респондентов разных организации, с целью определить, на сколько важную роль играет проектный офис в жизни компаний.

5. После того как была выявлена важность проектного управления в деятельности БВУ, стал вопрос определить те факторы, которые препятствуют эффективной работе проектного управления и внедрению их инструментариев в организацию в целом. В ходе исследования были выявлены основные причины конфликтов интересов внутри организации, которые препятствовали эффективной работе проектного офиса, а также были предложены рекомендации по снижению рисков возникновения данных причин.

6. Разработаны критерий для оценки эффективной деятельности проектного офиса. Данные критерии необходимы для того, чтобы определить на сколько качественно выполняет свою работу проектный офис внутри компании, что позволяет определить важность роли проектного офиса в организации.

7. В ходе исследования были разработаны формулы с применением инструментария проектного управления для повышения эффективной деятельности БВУ РК. Формула позволяет с применением инструментов проектного управления, а именно с ключевыми показателями эффективности поднять качество работ, выполняемых сотрудниками банка и позволяет повысить качество контроля. Что также в свою очередь повышает финансовую устойчивость финансового института.

8. На основе модели Портера и портфельной теории Марковица, в ходе исследования была разработана новая экономико-математическая модель для определения эффективности банка. На основе этой модели была проведена

работа, проанализировано состояние народного банка Республики Казахстан с 2014 по 2016 годы.

9. Разработана формула для оценки кредитного рейтинга БВУ, а также оценка качества эффективного управления средствами финансовых институтов.

В ходе проведенного анализа были достигнуты цели и выполнены задачи исследования. Сделан вывод о том, что обеспечение качества корпоративного управления в банке, будучи задачей собственников и органов управления банком, имеет и общественное значение, так как исполняя публичные функции, банки работают на пересечении интересов общества, государства и предпринимателей. Отсюда – высокие требования всех заинтересованных сторон к качеству корпоративного банковского управления, которое целесообразно рассматривать с экономических позиций, как интегрированную характеристику умения банка достигать уставных целей в рамках национального правового поля с учетом интересов всех заинтересованных сторон.

Качество управления банком проявляется в выборе и обосновании целей деятельности, способах и методах воздействия на основные и обслуживающие процессы создания банковского продукта, оказания услуг, в последовательности действий по достижению конкурентных преимуществ.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Жамкеева М.К., Тансыкбаева Г.О., Нуркенова М.Ж., Батай М. Система управления проектами в условиях развития инновационной экономики // Банки и финансовые институты // г. Астана, Республика Казахстан. – 2016. – С. 1-2.
- 2 Калиева Г.Т. Коммерческие банки в Казахстане и проблемы обеспечения их устойчивости // автореферат. – 2004. – 215 с.
- 3 Умирзаков С.С. Актуальность развития корпоративных отношений в банковском секторе Республики Казахстан // Вестник КазНУ, экономика. – Алматы, 2014. – С. 141-145. – ISSN: 1563-0358
- 4 Tirole J. Corporate Governance // *Econometrica*. – 2001. – Vol. 69, No. 1. – Pp. 1-35.
- 5 Бухвалов А. В. Корпоративное управление как объект научных исследований // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Т. 3, № 3. – С. 81-96. – ISSN: 1729-7427.
- 6 Gregory F. M. An International Comparison of Corporate Governance Models // Spencer Stuart. – Third edition. – 2002. – Pp.178-183. – ISBN: 90-9012591-4.
- 7 Тебекин А.В., Мантусов В.Б. Управление организацией: Монография // РИО Российской таможенной академии. – 2016. – 312 с. – ISBN: 978-5-9590-0866-6.
- 8 Merendino A. International Theories of Corporate Governance: Critical Analysis and Evidence of the Italian Model // *Journal of Economics, Business and Management*. – Vol. 1, No. 1. – 2013. – Pp.140-145. – ISSN: 2301-3567.
- 9 Nakamura M., W. Mark Fruin. Implications of the Japan model for corporate governance and management for China and other emerging economies in Asia // *Journal of Asia Business Studies*. – Vol. 6, Issue: 2. – 2012. – Pp. 122-142. – doi: 10.1108/15587891211254362.
- 10 Nottage L., Wolff L., Anderson K. Introduction: Japan's gradual transformation in corporate governance // *Corporate Governance in the 21st Century*. – Edward Elgar Publishing. – 2008. – Pp. 1-20. – ISBN: 978-1-84720-923-8.
- 11 Nakata M. Perspective on comparative corporate governance: understanding corporate governance patterns // *International Journal of Asian Management*. – Т.2, № 1. – 2003. – Pp. 55-63. – ISSN: 1618-7512
- 12 Радыгин А.Д. Энтов Р.М. Межеряупс И.В. Особенности формирования национальной модели корпоративного управления // Институт экономики переходного периода. – 2003. – С. 164.
- 13 Goergen, M., Manjon, M.C. & Renneboog, L. Is the German system of corporate governance converging towards the Anglo-American model? // *Journal of Management & Governance*. – Vol. 12, issue: 1. – 2008. – Pp.37-71. – doi:10.1007/s10997-007-9040-7
- 14 Кочетков Г.Б. Национальные модели управления и использование зарубежного опыта // США и Канада: экономика, политика, культура, №12. – 2000. – С. 73-87.



- 15 Сланова Н.Н. Эволюция системы корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием в России // Интернет-журнал: «Науковедение». – Том 7, №3. – 2015. – С.3-5. – ISSN: 2223–5167.
- 16 Гурьев С. Лазарева О. Рачинский А. Цухло С. Корпоративное управление в российской промышленности // Научные доклады: независимый экономический анализ. № 149. – МОНФ, Российская экономическая школа. – 2003. – С. 57.
- 17 Костюк А.Н. Корпоративное управление в банке // Монография. – 2008. – 332 с.
- 18 Shabir A., Rosmini O. Basic corporate governance models: a systematic review // International Journal of Law and Management. – Vol. 58, Issue 1. – 2016. – Pp.73-107. – doi: 10.1108. – IJLMA–10–2014–0057.
- 19 Силова Е.С. Сравнительный анализ моделей корпоративного управления // Вестник Челябинского государственного университета № 32 (247). – Экономика, выпуск 34. – 2011. – С.104-107.
- 20 Ахметова А., Балтабаева А.К. Развитие корпоративного управления в коммерческих банках // Вестник Инновационного Евразийского университета, экономика. – Выпуск №2 (50). – 2013. – С. 8-13.
- 21 Зайнуллин С.Б. Корпоративная социальная ответственность как метод разрешения корпоративных конфликтов // Интернет-журнал «Науковедение». – Том 8, №5. – 2016. – С. 1-12. – ISSN: 2223–5167.
- 22 Sharina M.S., Rohana Othman. Board of Director's Attributes as Deterrence to Corporate Fraud // Procedia Economics and Finance, Volume 35. – 2016. – Pp.82-91
- 23 Nicolas Garcia-Torea, Belen Fernandez-Feijoo, Marta de la Cuesta. Board of director's effectiveness and the stakeholder perspective of corporate governance: Do effective boards promote the interest of shareholders and stakeholders? // BRQ Business Research Quarterly. – Volume 19, issue 4. –2016. – Pp.246-260.
- 24 Estrin S. Wright M. Corporate Governance in Former Soviet Union: An Overview // Journal of Comparative Economics. - Vol. 27. - 1999. - Pp. 398-421. - ISSN: 0147-5967
- 25 Donghoon Shin, Russell Seidle, Ilya Okhmatovskiy. Making the foreign familiar: The influence of top management team and board of directors characteristics on the adoption of foreign practices // Journal of World Business. – Volume 51, issue 6. – 2016. – Pp. 937-949.
- 26 Жунисова Г. Корпоративное управление и внутренний аудит // G-Global <https://group-global.org> 23.04.2015
- 27 Абрамов А.Е. Развитие спроса на правовое регулирование корпоративного управления в частном секторе // Научные доклады МОНФ № 148. – 2003. – С. 196-220.
- 28 Рекомендация Базельского комитета по банковскому надзору Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях // Портал Zakon.kz. <http://online.zakon.kz>
- 29 Шаститко А.Е. Проблемы корпоративного управления и особенности перераспределения прав контроля в России // Информационно-аналитический бюллетень БЭА № 56. – 2004. – С. 5-18.

- 30 Яковлев А.А. Корпоративное управление и реструктуризация предприятий в России: формальные институты и неформальные интересы собственников // Экономический журнал ВШЭ. – 2003. – Т.6, № 2. – С. 127-151. – ISSN: 1813–8691.
- 31 Яковлев А. А. Корпоративное управление, реструктуризация предприятий и мотивация собственников // Экономический журнал ВШЭ. – 2000. – Т.3, № 4. – С. 325-344. – ISSN: 1813–8691.
- 32 Becht M. Bolton P. Roell A. Corporate Governance and Control // In: Handbook of the Economics of Finance. – North-Holland. – 2002. – Pp. 5-40.
- 33 Кодекс корпоративного управления АО БТА Банк (Казахстан) в новой редакции от 14 февраля 2013 года // <http://www.kase.kz>
- 34 Официальный сайт БТА банка // [www.bta.kz](http://www.bta.kz)
- 35 Официальный сайт Альянс банка // [www.alb.kz](http://www.alb.kz)
- 36 Официальный сайт Kaspi Bank // <https://kaspi.kz>
- 37 Jensen M. Meckling W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. – 1976. – Vol. 3. – Pp. 305-360. – ISSN: 0304–405X.
- 38 Силова Е.С. Качество корпоративного управления как фактор роста и развития современных корпораций // Стратегическое планирование и развитие предприятий Материалы XV Всероссийского симпозиума. – Серия Проблемы прогнозирования деятельности предприятий. – Центральный экономико-математический институт РАН. – 2014. – С. 159.
- 39 Htay S.N.N., Salman S.A., Said R.M. Impact of corporate governance on disclosure quality: empirical evidence from listed banks in Malaysia // International Journal of Economics and Management. – Т. 7, № 2. – 2013. – Pp. 242-279. – ISSN: 1823–836X
- 40 Aldamen H., Duncan K. Does good corporate governance enhance accruals quality during financial crises? // Managerial Auditing Journal. – Т. 31, № 4–5. – 2016. – Pp. 434-457. – ISSN: 0268–6902
- 41 Мурычев А. В. Качество корпоративного управления как фактор повышения конкурентоспособности // Современная конкуренция. – №4. – 2007. – С. 28-30.
- 42 Назарбаев Н.А. Встреча с председателем Совета директоров АО Народный Банк Казахстана Павловым А. // Официальный сайт Президента Республики Казахстан [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz) 26.02.2015
- 43 Назарбаев Н.А. Выступление на расширенном заседании Правительства Казахстана // Официальный сайт Президента Республики Казахстан [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz) 11.02.2015
- 44 Назарбаев Н.А. Выступление на форуме молодежи С Лидером нации к новым победам! // Законы Казахстана. - Официальный портал <http://pravo.zakon.kz> 10.04.2015
- 45 Назарбаев Н. Эпицентр мира // Астана. – 2001. – С. 185-240.
- 46 Новикова В. С банковской системой Казахстана катастрофы не произошло: сложилась ситуация и контролируемая, и управляемая // Аналитический банковский журнал. – 2008. – № 4. – С. 26-31.

- 47 Порядина И.В. Влияние экономических рисков на банковскую систему Казахстана // Наука и Мир. – 2014. – Т. 2. – № 3 (7). – С. 173-175.
- 48 Месрбян А. Л. Арутюнова К. В. Амбарцумян Л. Х. Концепция модульного банковского надзора в посткризисный период // Банковское дело. – № 6. – 2010. – С. 78-80.
- 49 Сторожилова Е.А. Банковский надзор за качеством корпоративного управления в кредитных организациях // Вестник ВГУ. Серия: Право. – №2. – 2012. – С. 314. – ISSN: 1995–5502.
- 50 Lin J.-C., Tai V.W. Corporate governance and analyst behavior: evidence from an emerging market // Asia-Pacific Journal of Financial Studies. – Т. 42, № 2. – 2013. – Pp. 228-261. – ISSN: 2041–6156
- 51 Шадрин А. Феноменология качества // Стандарты и качество. – № 7. – 2004. – С. 72.
- 52 Дворецкая А. Е. Модификация банковского надзора с учетом уроков мирового кризиса // Точка зрения, серия деньги и кредит. – 2012. – С. 28.
- 53 Алиманов Ж. Анализ корпоративного управления в Казахстане. Проблемы и вызовы // Портал Zakon.kz. – 2013. – [www.zakon.kz](http://www.zakon.kz) 30.10.2013
- 54 Симановский А. Ю. Базельские принципы эффективного банковского надзора, издание второе // Деньги и кредит. – №1. – 2007. – С. 22.
- 55 Newman P. Francis Ysidro Edgeworth. The New Palgrave: A Dictionary of Economics // London: Macmillan, Vol. 2. – 1987. – Pp. 85-98.
- 56 Roger K. Edgeworth on Banking // Econometrics at the University of Illinois. – Pp.1-2. – [www.econ.uiuc.edu/](http://www.econ.uiuc.edu/)
- 57 F. Witt S., Dobbins R. The Markowitz Contribution to Portfolio Theory. // Managerial Finance. – Vol. 5, Iss: 1. – 1979. – Pp. 3-17. – DOI: 10.1108/eb013433
- 58 Porter R.C. A model of Bank Portfolio Selection // Cowles Foundation Paper 168 Reprinted from Yale Economic Essays. – 1(2). – 1961. – Pp. 323-359.
- 59 Kane Edward J., Malkiel Burton G. Bank Portfolio Allocation, Deposit Variability and the Availability Doctrine // Quarterly Journal of Economics. – Vol. 79, No. 1. – 1965. – Pp. 113-134. – ISSN: 0033–5533.
- 60 Контос Е.Г. Анализ возможностей использование математических моделей в банковской сфере // Журнал транспортное дело России. – 2012. – С.92-107. – ISSN: 2072–8689.
- 61 Babina O. I. Development of simulation optimization model for support of planning processes of warehouse systems // Computer Research and Modeling. – Vol.6, № 2. – 2014. – Pp. 295-307. – ISSN: 2076–7633.
- 62 Дегтярева И.В., Федоренко О.В. Модель согласованности корпоративных интересов в условиях инновационной экономики // Экономика и предпринимательство. – № 6–2 (59–2). – 2015. – С. 983-987. – ISSN: 1999–2300.
- 63 Пак В.Д., Нужина Н.И. Что такое проект? Определения и признаки // Международный научно-исследовательский журнал // Социологические науки № 8 (15), часть 3. – 2013. – С.133-134. – ISSN: 2227–6017.
- 64 Управление проектами // Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов. - СОВНЕТ. - 2001.

- 65 Вадим Богданов. Управление проектами. - Корпоративная система - шаг за шагом // Манн, Иванов и Фербер. – Москва. – 2012. – С. 248.
- 66 Руководство к своду знаний по управлению проектами // Руководство РМВОК, пятое издание. – Project Management Institute, Inc. – 2013. – С. 5-63. – ISBN: 978-1-62825-008-4.
- 67 Исраилов Б.Е. Давильбекова Ж.Х. Обзор состояния банковского сектора Республики Казахстан // Materials of XIII international scientific-practical conference. – Volume 1. – Economic science. – Days of Science. – Praha. – 2017. – Pp. 6-10. – ISBN: 978-966-8736-05-6
- 68 OECD Principles of Corporate Governance (May 1999, rev. in 2004) // OECD (ОСЭР) Официальный сайт [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- 69 Международная финансовая корпорация // [www.ecgi.org](http://www.ecgi.org)
- 70 Clarke T. International Corporate Governance. // N.Y., Routledge. – 2007. – P.45
- 71 Euroshareholders Corporate Governance Guidelines (ред. 2006) // Provenance The European Shareholders Group. – 2006. – P.34
- 72 James A. William S. Klug and Jerold L. Zimmerman. Managerial Economics & Organizational Architecture // 6<sup>th</sup> revised edition. – McGraw Hill Higher Education. – 2015. – Pp. 35-40.
- 73 Arcot S. B. Faure-Grimaud V. and A. Corporate Governance in the U.K.: is the comply-or-explain working? // FMG CG Working Paper 001. – 2005.
- 74 Мурычев А.В. Банки и банковская система России: состояние и пути развития эффективного корпоративного управления. – 2007. – С. 145
- 75 Исраилов Б.Е. Требования изменчивой внешней среды к качеству корпоративного управления банками // Вестник КазЭУ. – №3 (110). – Алматы. – 2016. – С. 153-163. – ISSN: 2224-5561
- 76 Бехт М. Мэйер К. Корпоративный контроль в Европе // Там же. – № 4. – С. 61-84.
- 77 Утциг З. Корпоративное управление, капитализация компаний и опционы на акции - уроки Enron, Worldcom и Ко // Бизнес и банки. 2002. – № 47. – С. 1-3.
- 78 Реформирование системы корпоративного управления в США// Банки: мировой опыт. – 2004. – 2№ 3. – С. 2-7.
- 79 Boubacar Diallo. Corporate governance, bank concentration and economic growth // Emerging Markets Review, volume 32. – 2017. – Pp. 28-37
- 80 Исраилов Б.Е. Трансформация американской модели корпоративного банковского управления // Журнал Высшая школа. – 1 часть, июнь(12). – Уфа. – 2016. – С. 17-21. – ISSN: 2409-1677.
- 81 Tatiana Danescu, Mihaela Prozan, Roxana Diana Prozan. Perspectives regarding accounting – corporate governance – internal control // Procedia Economics and Finance, volume 32. – 2015. – Pp.588-594/
- 82 Лоренц Т. Шютте С. Реформа немецкой системы корпоративного управления// Банки: мировой опыт. – 2004. – № 3. – С. 10-15.
- 83 Atkinson R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria // International Journal of Project Management. – Т. 17, № 6. – 1999. – Pp. 337-342. – ISSN: 1873-4634.

- 84 Savin I.I. Methods and tools of information personalization in project and process management systems // Инновационные информационные технологии. – № 3. – 2014. – С. 439-447. – ISSN: 2303–9728.
- 85 Yaheli Hernandez, Kathryn Cormican. Towards the Effective Management of Social Innovation Projects: Insights from Project Management // Procedia Computer Science, volume 100 – 2016. – Pp. 237-243.
- 86 По данным Национального Банка Республики Казахстан // Национальный Банк Республики Казахстан. Официальный сайт [www.nationalbank.kz](http://www.nationalbank.kz)
- 87 Standard&Poor’s ожидает корректировки валютного курса. // Капитал. – 2015. – <http://kapital.kz> 20.05.2015
- 88 Angela Roman, Alina Camelia Sargu. The Impact of Bank-specific Factors on the Commercial Banks Liquidity: Empirical Evidence from CEE Countries // Procedia Economics and Finance, volume 20. – 2015. – Pp. 571-579.
- 89 Закон Республики Казахстан №230-III ЗРК от 19 февраля 2007 г. О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам защиты прав миноритарных инвесторов // Казахстанская правда. - № 36. - 2007. - 25281.
- 90 Национальный Банк Республики Казахстан. Официальный сайт [www.nationalbank.kz](http://www.nationalbank.kz)
- 91 Jeroen Klomp, Jacob de Haan. Bank regulation and financial fragility in developing countries: Does bank structure matter? // Review of Development Finance. – Volume 5, issue 2. – 2015. – Pp. 82-90.
- 92 Кодекс Корпоративного Управления Казкоммерцбанка. // <http://ru.kkb.kz> 16.01.2006
- 93 Кодекс Корпоративного Управления Народного банка // [www.halykbank.kz](http://www.halykbank.kz) 20.12.2006.
- 94 Кодекс Корпоративного Управления Альянс-Банка // [www.kase.kz](http://www.kase.kz) 10.10.2005.
- 95 Кодекс Корпоративного Управления АТФ-банка // [www.atfbank.kz](http://www.atfbank.kz) 26.07.2007.
- 96 Кодекс Корпоративного Управления БТА-банка // <http://bta.kz> 14.10.2005.
- 97 Бекболатулы Ж.К., Коммерческие банки Казахстана: проблемы и приоритеты // Экономика Казахстана. – № 9-10. – 2007. – С. 5-22.
- 98 Standard&Poor’s прогнозирует рост ВВП Казахстана в 2017 году на 1,5%. // Капитал. - <https://kapital.kz> 12.09.2016
- 99 Гергерт Д.В., Штурмина Ю.О. Разработка показателей эффективности офиса управления проектами в зависимости от уровня зрелости проектного управления компании // Вестник Пермского университета. – Серия экономика, вып.4 (31). – 2016. – С.176-188. – doi: 10.17072/1994-9960-2016–4–176–188.
- 100 Bank RBK вступил в новый, «зрелый» этап своего функционирования // Официальный сайт BANK RBK. – 2014. – электронный ресурс. – [www.bankrbk.kz](http://www.bankrbk.kz)
- 101 Принципы корпоративного управления ОЭСР. Организация экономического сотрудничества и развития. Paris OECD publications. – 1999. – P. 4.



- 102 Кодекс корпоративного управления АО «ForteBank» // [www.forte.bank](http://www.forte.bank)
- 103 Принципы корпоративного управления ОЭСР. Организация экономического сотрудничества и развития. Paris OECD publications. – 1999. – Р. 6.
- 104 Принципы корпоративного управления ОЭСР. Организация экономического сотрудничества и развития. Paris OECD publications. – 1999. – Р. 5.
- 105 Принципы корпоративного управления ОЭСР. Организация экономического сотрудничества и развития. Paris OECD publications. – 1999. – Р. 9.
- 106 Закон РК Об аудиторской деятельности и Международными стандартами финансовой отчетности.
- 107 Корпоративные конфликты в банковской сфере – закономерность или исключение? // Управление персоналом; Бабкин В.В. Корпоративный конфликт в банке как реальная угроза для его клиентов// Управление в кредитной организации. – 2006. – N 1. – С. 34.
- 108 Мурычев А. В. Качество корпоративного управления как фактор повышения конкурентоспособности// Современная конкуренция. №4. – 2007. – С. 34.
- 109 Disclosure required by Sections 403, 404, and 407 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002 // Release No. 33–8138. – 2012.
- 110 Национальный Банк Республики Казахстан // Оценка рисков финансовой системы Казахстана. – 2015. – С. 1-11.
- 111 Исраилов Б.Е. Денежно-кредитная политика Национального Банка Казахстана и банковский сектор // Materials of XII International research and practice conference, volume 1. – Economic science. – Science and Civilization. – 2016. – Sheffield, United Kingdom. – Pp. 14-21. – ISBN: 978–966–8736–05–6.
- 112 Туреханова Н.Е. Трансмиссионный механизм денежно-кредитной политики и особенности его функционирования в Республике Казахстан // Экономическое обозрение Национального Банка Республики Казахстан. – 2014. – №4. – С. 3-8.
- 113 Кошанов А. Казахстан в глобальном мире // Мысль. Республиканский общественно-политический журнал Казахстан. – 2014. – С. 36-39.
- 114 По данным Национального Банка РК // Национальный Банк Казахстана. Официальный интернет ресурс. - [www.nationalbank.kz](http://www.nationalbank.kz)
- 115 Исраилов Б.Е. Соотношение международных и национальных норм банковского корпоративного управления // Materials of XI international research and practice conference. – Volume 9. – Conduct of modern science. – 2015. – Sheffield, United Kingdom. – ISBN: 978–966–8736–05–6. Электронная ссылка на статью: [http://www.rusnauka.com/45\\_OINBG\\_2015/Economics/1\\_203925.doc.htm](http://www.rusnauka.com/45_OINBG_2015/Economics/1_203925.doc.htm)
- 116 Объем потребительских кредитов продолжает сокращаться в Казахстане // Казахстан Сегодня. - Информационный портал. - <http://today.kz> 13.04.2015
- 117 Международные резервы и активы Национального фонда РК // Национальный банк РК. Официальный портал [www.nationalbank.kz](http://www.nationalbank.kz)

- 118 Standard & Poor's Ratings Services // Официальный портал [www.standardandpoors.com](http://www.standardandpoors.com)
- 119 Сайденев А. Bank RBK: Бурный рост обусловлен необходимостью активно войти в рынок // Официальный сайт Bank RBK. - [www.bankrbk.kz](http://www.bankrbk.kz)
- 120 Мажинев И.Ш. До драматического сценария, полагаю, дело не дойдет. // Интервью с председателем правления АО Bank RBK. - <https://kapital.kz> 04.11.2014
- 121 Официальный сайт электронного правительства // <http://egov.kz>
- 122 Инструмент гарантирования в программе Дорожная карта бизнеса - 2020 для представителей банков-партнеров // [www.damu.kz](http://www.damu.kz)
- 123 Исраилов Б.Е. Вызовы нестабильной внешней среды качеству банковского корпоративного управления // Журнал Финансовая экономика. – № 3 (июнь). – Москва. – 2015. – С. 121-127. – ISSN: 2075–7786.
- 124 Краткий обзор программы партнерства Всемирного банка и Казахстана. – 2016. – С. 2-32.
- 125 Официальный сайт Казахстанской фондовой биржи // [www.kase.kz](http://www.kase.kz)
- 126 Официальный сайт CapitalBank // <http://capitalbank.kz>
- 127 Israilov B. Jumasseitova A. Mingaleva Z. Regional Aspects of Banks Activity: Comparative Analysis of International Operation of Russian and Kazakh Banks // International Journal of Economics and Financial Issues, 6(S2). – Montpellier, France. – 2016. – P. 202-206. – ISSN: 2146–4138.
- 128 Официальный сайт Сбербанк // [www.sberbank.ru](http://www.sberbank.ru)
- 129 Официальный сайт РоссельхозБанк // [www.rshb.ru](http://www.rshb.ru)
- 130 Официальный сайт ГазпромБанк // [www.gazprombank.ru](http://www.gazprombank.ru)
- 131 Официальный сайт РосБанк // [www.rosbank.ru](http://www.rosbank.ru)
- 132 Официальный сайт БинБанк // [www.binbank.ru](http://www.binbank.ru)
- 133 Официальный сайт ПромсвязьБанк // [www.psbank.ru](http://www.psbank.ru)
- 134 Наталья Цыбульская. Методика рейтинговой оценки надежности банков // Научные публикации, журнал Банкаўскі веснік. – 2014. – С. 44-49.
- 135 Годовой консолидированный отчет за 2016 год АО «Kaspi Bank»
- 136 Годовой консолидированный отчет за 2016 год АО «АТФБанк»
- 137 План нации - 100 конкретных шагов по реализации пяти институциональных реформ Главы государства Нурсултана Назарбаева // Право Казахстана. – Правовой портал. – [www.zakon.kz](http://www.zakon.kz)
- 138 Закон Республики Казахстан от 31 августа 1995 года № 2444 О банках и банковской деятельности в Республике Казахстан. – <https://online.zakon.kz>
- 139 Закон Республики Казахстан от 30 марта 1995 года № 2155 О Национальном Банке Республики Казахстан. – <https://online.zakon.kz>
- 140 Годовой отчет на основе консолидированной отчетности по МСФО // [www.gazprombank.ru](http://www.gazprombank.ru)
- 141 Закон Республики Казахстан от 7 марта 2014 года № 176-V О реабилитации и банкротстве. – электронный ресурс. – <http://online.zakon.kz>

- 142 Майорова Л.В. Российская практика рейтингования надежности коммерческих банков // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – №4. – 2011. – С.37
- 143 Чумакова Е.В. Современная практика корпоративного управления: взгляд инвесторов и эмитентов // Корпоративное управление, №2. – 2014. – С. 25-32.
- 144 Закон Республики Казахстан от 13 мая 2003 года № 415-ІІ Об акционерных обществах. – <https://online.zakon.kz>
- 145 Закон РК Об аудиторской деятельности и Международными стандартами финансовой отчетности.
- 146 Бабкин В.В. Корпоративный конфликт в банке как реальная угроза для его клиентов // Управление в кредитной организации. – N 1. – 2006. – С. 34.
- 147 Мурычев А. В. Качество корпоративного управления как фактор повышения конкурентоспособности // Современная конкуренция. – №4. – 2007. – С. 34.
- 148 M. Krueger, H. Luo, S.X. Ding, S. Dominic, S. Yin. Data-Driven Approach of KPI Monitoring and Prediction with Application to Wastewater Treatment Process // IFAC-PapresOnLine. – Volume 48, issue 21. – 2015. – Pp. 627-632.
- 149 Disclosure required by Sections 403, 404, and 407 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002 // Release No. 33-8138. - 2012.
- 150 Andrey Zagorchev, Lei Gao. Corporate governance and performance of financial institutions // Journal of Economics and Business, volume 82. – 2015. – Pp.17-41.
- 151 Исраилов Б.Е. Вопросы управления банковскими рисками в эффективной системе корпоративного управления // Научное обозрение. – Серия 1: Экономика и право. – № 3. – Москва. – 2015. – С. 194–202. – ISSN: 2076–4650.
- 152 Том Демарко. Роман об управлении проектами. Электронная книга // Манн, Иванов и Фербер. – 2014. – 352 с.
- 153 Проектный офис: Новое исследование Global State of PMO 2015 // [www.pmservices.ru](http://www.pmservices.ru) 02.09.2015
- 154 Лобанова Т.Н. Система ключевых показателей эффективности деятельности банка // Управление в кредитной организации. – №4. – 2008. – <http://bankir.ru> 15.08.2008
- 155 Mohammed Badawy, A.A. Abd El-Aziz, Amira M. Idress, Hesham Hefny, Shrouk Hossam. A survey on exploring key performance indicators // Future Computing and Infomatics Journal. – Volume 1, issue 1–2. – 2016. – Pp. 47-52.
- 156 Клочков А.К. КPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. // Электронная книга. – 2010. – С. 5-45. – <http://chuprina.kz>
- 157 АО Народный сберегательный банк Казахстана (HSBK) // Документы. – Годовые отчеты. - [www.kase.kz](http://www.kase.kz)
- 158 [Национальный банк РК // Банковский сектор, сводные отчеты. - Официальный портал](http://www.nationalbank.kz) <http://www.nationalbank.kz>