

Ж.А. Бекпаева<sup>1</sup>  
Н.В. Никифорова<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан  
(E-mail: bekpaveva12@gmail.com, nikiforova1504@yandex.kz)

## Влияние корпоративного управления на показатели банков второго уровня

**Аннотация.** С каждым годом в Республике Казахстан сокращается численность банков второго уровня. В новостных порталах ежеквартально публикуется информация об отзыве лицензии на проведение банковских операций у того или иного банка. Постковидная ситуация в стране показала, что не каждый банк второго уровня останется на плаву, очень важно иметь эффективную систему корпоративного управления. Непосредственно корпоративное управление влияет на финансовые показатели организации, соответственно, является необходимым условием для успешной деятельности банка и обеспечения его конкурентоспособности на рынке.

**Цель статьи:** показать влияние корпоративного управления на основные финансовые показатели банка на основе комплексного обзора и анализа корпоративного управления в крупных банках второго уровня Республики Казахстан, определить сущность корпоративного управления, особенности и принципы корпоративного управления и методы управления в крупных банках второго уровня.

**В статье рассмотрены:** классификация комитетов Совета Директоров, структура состава Совета Директоров крупных банков Казахстана: количество независимых директоров, их возраст.

**Ключевые слова:** сущность, корпоративное управление, модели, принципы, методы, кодекс корпоративного управления, банки второго уровня, инсайдерская система, аутсайдерская система.

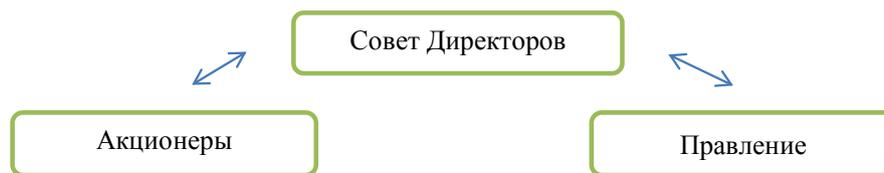
DOI: <https://doi.org/10.32523/2789-4320-2022-3-153-164>

### Введение

В 2016-2017 годах наблюдались отзывы пяти банковских лицензий. В 2020 и 2021 годах заметными событиями стали отзыв лицензии «Тенгри Банк» на проведение банковских операций в связи с нарушением пруденциальных нормативов и из-за невыполнения мер надзорного реагирования, присоединение «АТФ Банк» к «First Heartland Jusan Bank», приобретение Компанией Freedom Finance АО «Банк Kassa Nova».

В 2020 году одним из значимых событий стало то, что согласно Указу Президента Республики Казахстан (далее по тексту – РК) были осуществлены меры по перенаправлению ликвидности банков с валютного рынка на кредитование экономики: уменьшение рисков в потребительском кредитовании, снижение предельных ставок по кредитам, повышение ответственности кредитных организаций [1].

В феврале 2020 года была проведена оценка качества активов 14 банков АQR Националь-



**Рисунок 1** - Сущность корпоративного управления

Примечание: составлено авторами по источнику [3]

ным Банком Республики Казахстан (далее по тексту – НБ РК) и Агентством РК по регулированию и развитию финансового рынка (далее по тексту – АРРФР). У исследуемых 14 банков сосредоточено 87 % активов всей банковской системы РК. У данных банков второго уровня (далее по тексту – БВУ) подтвердились: достаточный объем капитала, соответствие нормам регулятора, достаточность средств для покрытия потерь по ожидаемым кредитным убыткам без использования бюджетных средств. За исследуемый период наблюдается положительная динамика функционирования БВУ. Так, активы банковского сектора за 2020 год выросли на 16,4 %, портфель жилищных займов вырос на 32,3 %, увеличился объем депозитов в тенге на 28%, доля займов с просроченной задолженностью свыше 90 дней за год снизилась до 6,8 % [2].

В статье приведен сравнительный обзор систем корпоративного управления в таких БВУ РК, как АО «Народный сберегательный банк Казахстана» (далее по тексту – АО «Народный банк Казахстана»), АО «Kaspi Bank», ДБ АО «Сбербанк», АО «Отбасы банк».

### Методология

Исследование планируется провести на основе изучения кодексов корпоративного управления указанных банков, а также обновленного кодекса корпоративного управления Казахстана. В ходе исследования были применены такие методы научного исследования, как анализ и синтез, эмпирические методы – наблюдение, сравнение, сравнительно-исторический анализ, что позволяет выстроить определенную логическую цепочку. В статье использованы методологические подходы: комплексный, метаэкономический.

### Обсуждение

Корпоративное управление - это набор механизмов, используемых для поддержания адекватного баланса между правами акционеров и потребностями совета директоров (далее по тексту – СД) и менеджмента в процессе управления компанией». Система КУ представляет собой систему взаимодействия акционеров, СД, менеджеров и других заинтересованных сторон, целью которой является увеличение прибыли при соблюдении международных стандартов и законодательства.

Формирование системы корпоративного управления определяется многими факторами, которые порождают многообразие национальных моделей корпоративного управления. Обычно выделяют две основные системы - аутсайдерскую и инсайдерскую.

Отличительными чертами аутсайдерской модели являются:

- особый акцент на защите миноритарных акционеров в корпоративном законодательстве и нормативных актах о ценных бумагах;
- сравнительно жесткие требования к раскрытию информации об организации.

В организациях с аутсайдерской системой акционерный капитал «распылен» между группами индивидуальных и институциональных инвесторов, т.е. фондами, пенсионными фондами и страховыми компаниями.

Инсайдерская система корпоративного контроля обычно формируется в банках, причем именно вокруг головного банка. Модели корпоративного финансирования характеризуются высокой зависимостью компаний от банковского капитала и высоким коэффициентом задолженности по отношению к собственному капиталу. Банки поддерживают с корпоративными клиентами более сложные

и долгосрочные отношения. По сравнению с рыночно-ориентированными системами корпоративного контроля, жёстко требующими публичного раскрытия корпоративной информации, такие системы склонны к выборочному обмену информацией между инвесторами. Система характеризуется чётким правовым и нормативным подходом, направленным на использование рынка капитала [4].

В настоящее время различают три основные модели корпоративного управления: англо-американскую, германскую и японскую. Для стран с переходной экономикой характерна предпринимательская модель. В таблице 1 представлены характерные особен-

ности, преимущества и недостатки перечисленных моделей.

Предпринимательская модель характерна для казахстанских БВУ. В каждом банке прописаны свои принципы корпоративного управления: принцип законности, профессионализма и компетентности, добросовестности, ответственности, независимости, соблюдения этических норм, и, конечно же, конфиденциальности. Эффективная модель корпоративного управления предполагает неукоснительное соблюдение вышеперечисленных принципов.

Актуальный Кодекс корпоративного управления АО «Народный Банк Казахстана»

Таблица 1

## Модели корпоративного управления

Характеристика модели	Преимущества	Недостатки
<b>Англо-американская модель</b>		
Характеризуется наличием индивидуальных акционеров и постоянно растущим числом независимых/ не связанных с корпорацией акционеров с четко разработанной законодательной основой	1) Достижения сотрудников всегда замечаются и оцениваются, по существу. 2) Возможен быстрый карьерный рост. 3) Приветствуется состязательность, но присутствует корпоративный дух. 4) Атмосфера демократичная 5) В порядке вещей сообщать руководству о промахах сослуживцев 2) Поглощения не всегда ведут к повышению стоимости компании.	1) Завышенная оценка доходности проектов и неоправданно короткий срок 3) Многие организации находятся в руках управленческой элиты 4) Неоправданно высокая оплата труда руководителей
<b>Немецкая (Германская) модель</b>		
Банки являются долгосрочными акционерами немецких корпораций и, подобно японской модели, представители банков выбираются в СД. Три крупнейших универсальных банка, представляющие широкий диапазон услуг играют основную роль	1) Ориентация инвесторов на долгосрочное развитие. 2) Высокий уровень устойчивости компаний. 3) Более высокая степень корреляции между фундаментальной стоимостью компании и стоимостью ее акций.	1) Более сложный, по сравнению с США и Великобританией, «вход» и «выход» вложенный инвесторов в компании. 2) Невысокая степень информационной прозрачности компаний.

<b>Японская модель</b>		
<p>Характеризуется высоким процентом банков и различных корпораций в составе акционеров.</p> <p>Банковская система отличается прочными связями «банк-корпорация».</p>	<p>1) Низкая стоимость привлечения капитала.</p> <p>2) Ориентация инвесторов на долгосрочное развитие.</p> <p>3) Ориентация компаний на высокую конкурентоспособность.</p> <p>4) Большой уровень устойчивости компаний.</p>	<p>1) Абсолютное доминирование банковской формы финансирования.</p> <p>2) Слабая информационная прозрачность компаний.</p> <p>3) Низкий уровень защиты их прав миноритарных акционеров.</p>
<b>Предпринимательская модель</b>		
<p>В рамках этой модели формально присутствуют все необходимые элементы, но в реальной деятельности принцип разделения прав собственности и контроля не признается. Собственники компании могут не считаться с профессионалами-менеджерами, создавая «ручные» СД, часто не подчиняясь решениям общего собрания акционеров и действуя в целях личного обогащения</p>	<p>1) Отработано законодательство.</p> <p>2) Стали более четкими и жесткими требования к организации торговли ценными бумагами.</p> <p>3) Информация о компаниях становится более открытой (публикации на сайтах).</p>	<p>1) Невыполнение принципа распределения прав собственности и контроля.</p> <p>2) Размытость функций акционеров, менеджеров, СД провоцирует процессы «перетягивания одеяла на себя».</p> <p>3) Управление продолжает оставаться командно-административным, а не корпоративным.</p>
<p>Примечание: составлено авторами</p>		

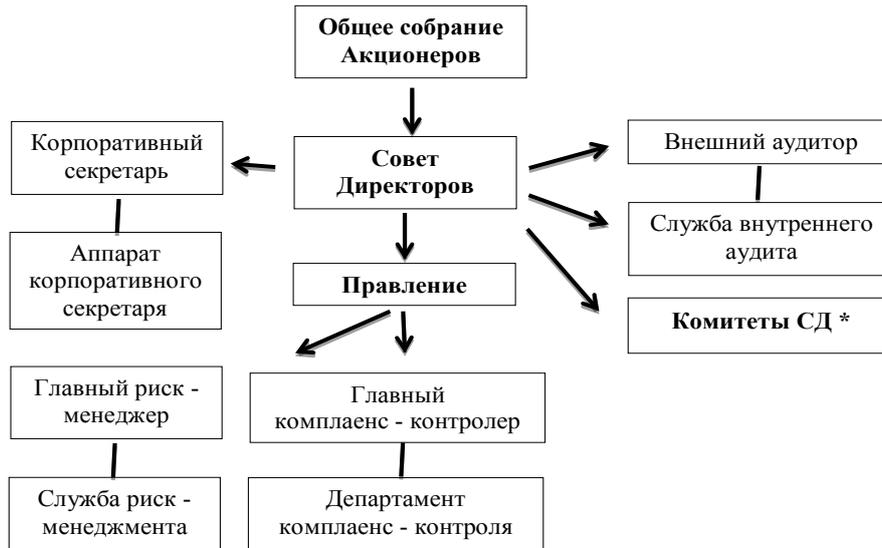
был утвержден в декабре 2006 года и определяет основные стандарты и принципы корпоративного управления (далее по тексту – КУ). Ориентиром для дальнейшего развития и совершенствования корпоративного управления в Банке является Кодекс КУ Великобритании.

В 2020 году на годовых общих собраниях акционеров исследуемых Банков были утверждены изменения и дополнения в Устав, Кодекс корпоративного управления и Положение о СД. Был разработан обучающий курс по вопросам корпоративного управления и проведены семинары с корпоративными секретарями Группы Халык. В 2020 году Банк провел диагностику уровня КУ в казахстанских и иностранных дочерних организациях Банка.

Высшим органом управления банков является Общее собрание акционеров, кото-

рому подотчетен СД, решающий вопросы стратегического управления. Правление осуществляет исполнение решений акционеров и СД и руководство текущей деятельностью. Вопросами финансово-хозяйственной деятельности, системой внутреннего контроля, управления рисками, независимостью внешнего и внутреннего аудита, также вопросами определения условий труда и вознаграждения занимаются Комитет по аудиту и Комитет по стратегии и вознаграждению.

Банки рассматривают Кодекс корпоративного управления как средство повышения эффективности своей деятельности, обеспечения подотчетности, укрепления репутации и снижения затрат на привлечение им капитала, а также как фактор, определяющий место Банка в современной экономике и обществе в целом. На рисунке 2 представлена типовая



**Рисунок 2** – Организационная структура корпоративного управления банков второго уровня.

Примечание: составлено автором на основании источников [2,5,6,7]

организационная структура управления банков.

Организационная структура Банков не сильно отличается. Для проведения более детальной работы по отдельным направлениям и повышения эффективности деятельности банка, согласно утвержденной бизнес-модели, масштабов деятельности банка, видов операций и уровня риска – СД создает специальные комитеты. На рисунке 3 представлена структура комитетов БВУ. Следует отметить, что помимо основных комитетов банки могут создавать и другие комитеты с учетом специфики своей деятельности.

Каждый комитет осуществляет свою деятельность в рамках документа, определяющего полномочия, компетенцию, принципы работы, внутренний порядок предоставления отчетов СД.

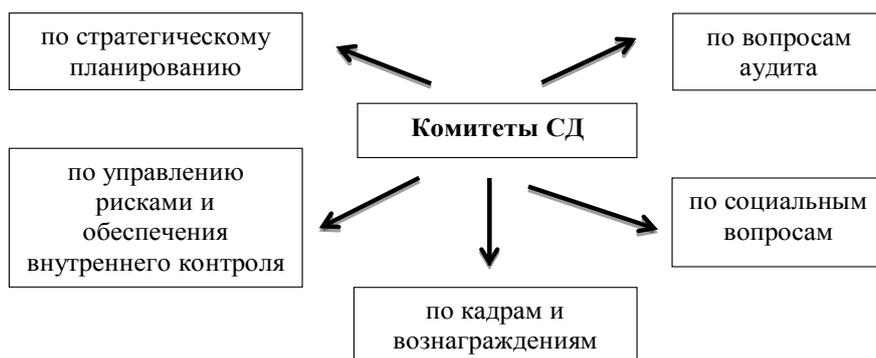
Председателем комитета является член СД, который не является руководителем или членом исполнительного органа. Требования к составу комитетов СД и их ответственность определяются законодательством РК и положениями. Положения утверждаются постановлением СД. Комитеты при СД рассматривают вопросы стратегического планирования, кадрового обеспечения, стиму-

лирования труда, вознаграждений, аудита. Социальные вопросы поднимаются только независимыми членами СД. Комитет по вопросам управления рисками возглавляется независимым директором или Председателем СД Банка. СД проводит периодическую ротацию членов комитетов, для того чтобы не было концентрации полномочий и появлялись новые взгляды и решения. Не меняются только эксперты.

Структура КУ Банка основывается на уважении прав и интересов всех лиц, заинтересованных в деятельности Банка, способствует успешной деятельности Банка, росту его ценности, поддержке финансовой стабильности, прибыльности и является гарантом инвесторам и акционерам использования их денег эффективно.

Согласно действующему в Казахстане законодательству в состав СД должно входить не менее 30% независимых директоров. На рисунках 4,5,6 и 7 представлена структура членов СД четырех БВУ.

В таблице 2 указана структура акционеров АО «Народный Банк Казахстана», АО «Kaspi Bank», ДБ АО «Сбербанк России», АО «Отбасы банк» по состоянию на 01 октября 2021 года. Согласно таблице, у АО «Народный



**Рисунок 3** – Комитеты Совета Директоров банков второго уровня.

Примечание: составлено автором на основании источников [2,5,6,7]

Банк Казахстана» 3 акционера АО «Холдинговая группа «Алмэкс», The Bank of New York, и АО «Единый накопительный пенсионный фонд».

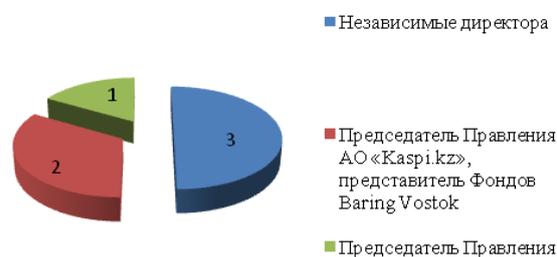
У АО «Kaspi Bank» всей долей владеет АО «Kaspi Group». ДБ АО «Сбербанк России» 100 % долей владеет ПАО «Сбербанк России». АО «Отбасы банк» 100 % владеет АО «Национальный Управляющий Холдинг «Байтерек».

Из таблицы 3 видно, что денежные средства и их эквиваленты больше в АО «Народный Банк Казахстана», что подтверждает устойчивое финансовое положение, значительную и клиентскую базу, широкий набор финансовых продуктов, разнообразную продуктовую линейку, развитую инфраструктуру и высокую деловую репутацию. На второй позиции показатели ДБ АО «Сбербанк Рос-



**Рисунок 4** – Структура СД АО «Народный Банк Казахстана».

Примечание: составлено авторами на основании источника [2]



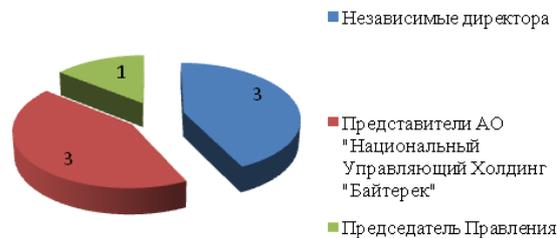
**Рисунок 5** – Структура СД АО «Kaspi Bank».

Примечание: составлено авторами на основании источника [5]



**Рисунок 6** – Структура СД ДБ АО «Сбербанк».

Примечание: составлено авторами на основании источника [6]



**Рисунок 7** – Структура СД АО «Отбасы Банк».

Примечание: составлено авторами на основании источника [7]

Таблица 2

Структура акций АО «Народный Банк Казахстана», АО «Kaspi Bank»,  
ДБ АО «Сбербанк России», АО «Отбасы банк» по состоянию на 01 октября 2021 года

тенге

Наименование банка	Наименование держателя	Простые акции, шт.	Простые акции, доля в %	Привилег. Акции шт.	Всего акций, шт.	Всего акций, доля в %
АО «Народный Банк Казахстана»	АО «Холдинговая группа «Алмэкс»	7 583 538 228	64,52	-	7 583 538 228	56,39
	The Bank of New York	3 280 520 560	27,91	-	3 280 520 560	24,39
	АО «Единый накопительный пенсионный фонд»	718 104 101	6,11	-	718 104 101	5,34
АО «Kaspi Bank»	АО «Kaspi Group»	17 347 729	94,56	321 223	17 668 952	88,34
ДБ АО «Сбербанк России»	ПАО «Сбербанк России» (Москва)	12 838 826	100	-	12 838 826	100
АО «Отбасы банк»	АО «Национальный Управляющий Холдинг «Байтерек»	7 830 000	100	-	7 830 000	100
Примечание: составлено авторами на основании источников [2,5,6,7]						

сии». Средства в кредитных учреждениях аналогичны. Ссуды, предоставленные клиентам в АО «Народный Банк Казахстана» на конец 2020 г., составили 4 347 884 млн. тенге, на конец 2019г. - 3 741 287 млн. тенге, что больше финансовых показателей за тот же период АО «Kaspi Bank», соответственно, на 2 943 330 млн. тенге и 2 449 183 млн. тенге. А в ДБ АО «Сбербанк России» на 2 798 164 млн. тенге и 2 454 539 млн. тенге, АО «Отбасы банк» на 3 028 203 млн. тенге и 2 760 893 млн. тенге. Банки стали более технологичными и удобными для клиентов, получить кредит можно за 5 минут и без подтверждения дохода через мобильные приложения.

Обязательства у АО «Народный Банк Казахстана» больше, чем в других сравниваемых банках. Например, больше АО «Kaspi Bank» на дату 31.12.2020г. на 6 037 275 млн. тенге, на дату 31.12.2019 г. на 5 664 529 млн. тенге. Средства клиентов в АО «Народный Банк Казахстана» 31.12.2020 г. – 7 338 639 млн. тенге, 31.12.2019 г. – 6 306 733 млн. тенге, что больше

АО «Kaspi Bank» по аналогичным годам в 3,3 раза и 3,8 раза, больше ДБ АО «Сбербанк России» в 2,98 раза и 3,55 раза, АО «Отбасы банк» в 6,68 и 6,99.

Если рассматривать в совокупности обязательства и капитал, то АО «Народный Банк Казахстана» занимает лидирующее положение за счет эффективно построенной системы управления на основе принципов КУ.

Результаты. Финансовые показатели исследуемых банков улучшились к середине 2021 года, после окончания основной волны коронавируса (таблица 4).

Финансовые показатели деятельности АО «Народный банк Казахстана» выше показателей остальных сравниваемых БВУ РК. Уставной капитал АО «Народный Банк Казахстана» больше АО «Kaspi Bank» на 6 273,00 млн. тенге, собственный капитал в 3,74 раза, Совокупные активы в 3,43 раза, и, соответственно, совокупные обязательства 3,39 раза, чистая прибыль в 1,3 раза. Среднее значение показателей, сравниваемых БВУ, представлено на рисунке 8.

Таблица 3

Сравнительная таблица финансовых показателей банков  
за последние 2 года на дату 31 декабря 2020 года.

млн. тенге

	АО «Народный Банк Казахстана»		АО «Kaspi Bank»		ДБ АО «Сбербанк России»		АО «Отбасы банк»	
	31 декабря 2020	31 декабря 2019	31 декабря 2020	31 декабря 2019	31 декабря 2020	31 декабря 2019	31 декабря 2020	31 декабря 2019
<b>Активы:</b>								
Денежные средства и их эквиваленты	1 655 562	1 599 692	329 632	238 603	856 394	538 987	138 257	151 024
Средства в кредитных учреждениях	833 668	110 409	44 259	43 484	111 905	55 732	17 000	-
Ссуды, предоставленные клиентам	4 347 884	3 741 287	1 404 554	1 292 104	1 549 720	1 286 748	1 319 681	980 394
Основные средства и нематериальные активы	142 033	120 759	51 817	43 409	61 668	59 289	11 146	9 130
Прочие активы	115 207	107 720	49 543	51 446	15 678	15 113	5 685	3 318
Итого активов	9 964 960	8 819 185	2 785 993	2 168 905	3 152 809	2 183 591	1 707 388	1 340 331
<b>Обязательства:</b>								
Средства клиентов	7 338 639	6 306 733	2 270 275	1 643 939	2 465 831	1 774 053	1 097 659	902 023
Выпущенные долговые ценные бумаги	807 816	846 861	139 111	138 574	21 201	51 299	113 680	78 650
Прочие обязательства	83 716	59 646	31 988	28 153	22 611	19 360	23 898	22 202
Итого обязательства	8 564 940	7 570 849	2 527 665	1 906 320	2 853 044	1 947 692	1 424 605	1 095 924
<b>Капитал:</b>								
Уставной капитал	212 690	212 690	8 509	8 509	51 500	51 500	78 300	78 300
Резерв переоценки основных средств								
1 292 076								
1 140 392	1 585	1 624			2 283	2 283		
Нераспр. прибыль			243 180	252 146	221 104	160 523	108 998	85 921
Итого капитал	1 400 020	1 248 336	258 328	262 585	27 161	23 876	282 783	244 407
Итого обязательства и капитал	9 964 960	8 819 185	2 785 993	2 168 905	3 152 809	2 183 591	1 707 388	1 340 331
Примечание: составлено авторами на основании источников [2,5,6,7]								

Таблица 4

Финансовые показатели банков по состоянию на дату 01 июля 2021 года.

млн. тенге

Показатель	АО "Народный банк Казахстана"	АО «Kaspi Bank»	ДБ АО "Сбербанк России"	АО «Отбасы банк»
Уставный капитал	103 803,00	97 530,00	51 500,00	78 300,00
Собственный капитал	1 510 235,00	403 831,00	314 251,00	341 639,00
Совокупные активы	11 002 405,00	3 203 816,00	3 765 915,00	2 320 042,00
Совокупные обязательства	9 492 170,00	2 799 985,00	3 451 664,00	1 978 402,00
Чистая прибыль	225 438,00	173 064,00	63 729,00	31 504,00
ROA	2,05%	5,40%	1,69%	1,36%
ROE	14,93%	42,86%	20,28%	9,22%

Примечание: составлено авторами на основании источника [8 - 11]

Совокупные активы преобладают в АО «Народный Банк Казахстана». Возрастной состав членов СД представлен на рисунке 9.

В АО «Народный Банк Казахстана» преобладает более старшее поколение с практическим опытом. В АО «Kaspi Bank» и ДБ АО «Сбербанк России» ориентированы на практический опыт и выбор при определении состава СД падает на людей от 45 до 55 лет. В АО «Отбасы Банк» также члены СД с опытом и старше 45 лет.

Во время пандемии работа БВУ не приостанавливалась, проводились все заседания СД в заочной форме, но иногда и в очной форме.

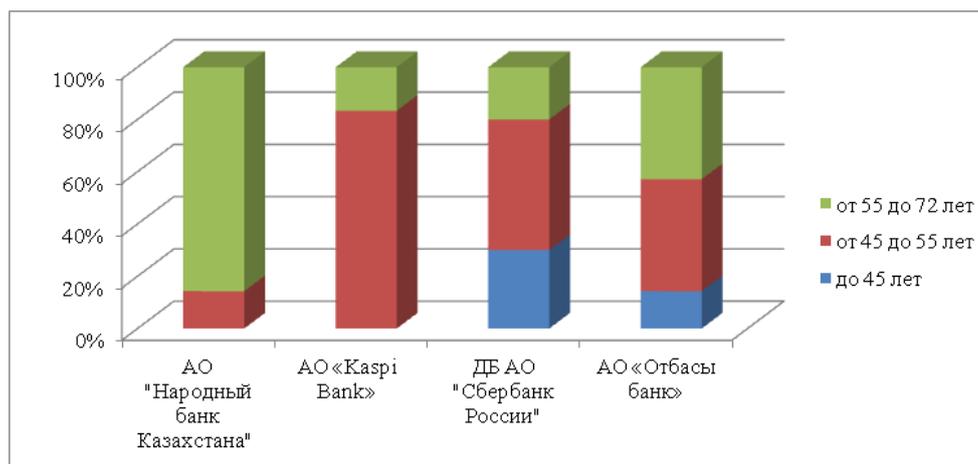
#### Выводы

КУ исключительно актуально в текущих реалиях, в связи с тем, что оно напрямую влияет на основные финансовые показатели Банка, соответственно, является необходимым условием успешной его деятельности.



Рисунок 8 – Среднее значение показателей исследуемых банков на дату 01 июля 2021 года

Примечание: составлено авторами на основании источника [8 - 11]



**Рисунок 9** – Структура Совета директоров Банков по возрасту на 01 июля 2021 г.

Примечание: составлено авторами на основании источника [8 - 11]

Хорошая практика КУ способствует повышению прозрачности, достоверности и подотчетности в работе компаний. На данный момент все больше и больше компаний в Казахстане внедряют стандарты корпоративного управления, при поддержке IFC – международной финансовой корпорации. Также благодаря данной организации в странах Европы и Центральной Азии компании смогли привлечь инвестиции на сумму 3 миллиардов долларов [10].

Система эффективного КУ выступает гарантом эффективного использования инвестиций инвесторов:

- обеспечит правильно выстроенные отношения между СД, Правлением и Акционерами;

- увеличит стоимость компании.

В ходе изучения финансовой отчетности в работе банков было выявлено несоблюдение принципа прозрачности в консолидированной отчетности. Не показаны данные в сравнительной тенденции. Государством

предпринимаются определенные меры для ужесточения условий контроля финансовых организаций в стране, ежегодно пересматривается законодательная база, связанная с вопросами развития корпоративного управления. КУ в банках осуществляется в соответствии с требованиями Закона РК об АО и иных правил, регулирующих деятельность АО РК, уставов, внутренних нормативных документов, а также кодекса КУ.

В АО «Народный банк Казахстана, согласно финансовым показателям, соблюдают норму КУ РК и нацелены на внедрение наилучшей международной практики.

В 2021 - 2022 годах особо актуальны следующие 5 подтем корпоративного управления: Оценка рисков существующих бизнес-моделей, разнородность состава СД – вопрос расовой и этической разнородности СД, роль акционеров по отношению к заинтересованным лицам, активность компании на мировых рынках капитала и план мероприятий СД постковидного периода.

### Список литературы

1. Батищева Т. Казахстанские банки могут увязнуть в антикризисных корректировках. [Электрон. ресурс]. – 2020. - URL: [https://forbes.kz/finances/finance/mejdu\\_aqr\\_ikoronavirusom\\_1590126937/](https://forbes.kz/finances/finance/mejdu_aqr_ikoronavirusom_1590126937/) (дата обращения: 07.12.2021).
2. Годовой отчет АО «Народный сберегательный банк Казахстана» - [Электрон. ресурс]. – 2020. - URL: [https://kase.kz/files/emitters/HSBK/hsbkp\\_2020\\_rus.pdf](https://kase.kz/files/emitters/HSBK/hsbkp_2020_rus.pdf) (дата обращения: 01.12.2021).

3. Джангазиева Г.Т., Тумабекова Д.Д. Учебно-методический комплекс по корпоративному управлению. Астана – 2006.
4. Веснин В.Ф. Модели корпоративного управления: механизмы внешнего и внутреннего контроля - [Электрон. ресурс]. – 2021 - URL: [http://www.elitarium.ru/2011/09/06/modeli\\_korporativnogo\\_upravlenija.html](http://www.elitarium.ru/2011/09/06/modeli_korporativnogo_upravlenija.html) (дата обращения: 15.05.2022).
5. Годовой отчет АО «Kaspi Bank» - [Электрон. ресурс]. – 2020 - URL: [https://kase.kz/files/emitters/CSBN/csbnp\\_2020\\_rus.pdf](https://kase.kz/files/emitters/CSBN/csbnp_2020_rus.pdf) (дата обращения: 01.12.2021.)
6. Интегрированный годовой отчет ДБ АО «Сбербанк» - [Электрон. ресурс]. – 2020 - URL: [https://kase.kz/files/emitters/SBER/sberp\\_2020\\_rus.pdf](https://kase.kz/files/emitters/SBER/sberp_2020_rus.pdf) (дата обращения: 01.12.2021)
7. Годовой отчет АО «Отбасы Банк» - [Электрон. ресурс]. – 2020 - URL: [https://kase.kz/files/emitters/JSBN/jsbnp\\_2020\\_rus.pdf](https://kase.kz/files/emitters/JSBN/jsbnp_2020_rus.pdf) (дата обращения: 01.12.2021)
8. Финансовые показатели АО «Народный сберегательный банк Казахстана» - [Электрон. ресурс]. – 2021. - URL: <https://kase.kz/ru/issuers/HSBK/#g3y2021> (дата обращения: 15.12.2021).
9. Финансовые показатели АО «Kaspi Bank» - [Электрон. ресурс]. – 2021. - URL: <https://kase.kz/ru/issuers/CSBN/#g3y2021> (дата обращения: 15.12.2021).
10. Финансовые показатели ДБ АО «Сбербанк» - [Электрон. ресурс]. – 2021 - URL: <https://kase.kz/ru/issuers/SBER/> (дата обращения: 15.12.2021).
11. Финансовые показатели АО «Отбасы Банк» - [Электрон. ресурс]. – 2021 - URL: <https://kase.kz/ru/issuers/JSBN/#g3y2021> (дата обращения: 15.12.2021).
12. Курмангазиев Ж.Е. Казахстанский форум корпоративных секретарей//Международная Финансовая Корпорация. – Нур – Султан, 2017 – С.12.

Ж.А. Бекпаева<sup>1</sup>, Н.В. Никифорова<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Алматы Менеджмент Университеті, Алматы, Қазақстан

### Корпоративтік басқарудың екінші деңгейдегі банктердің көрсеткіштеріне әсері

**Аннотация.** Қазақстан Республикасында жыл сайын екінші деңгейлі банктердің саны азайып келеді. Жаңалықтар порталдары тоқсан сайын белгілі бір банктің банктік лицензиясын қайтарып алу туралы ақпаратты жариялайды. Елдегі COVID-тен кейінгі жағдай әрбір екінші деңгейлі банктердің тұрақты түрде қалмайтынын және тиімді корпоративтік басқару жүйесінің болуы өте маңызды екенін көрсетті. Корпоративтік басқару ұйымның қаржылық нәтижелеріне тікелей әсер етеді, сәйкесінше Банктің табысты жұмыс істеуі мен оның нарықтағы бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етудің қажетті шарты болып табылады.

Мақаланың мақсаты: Қазақстан Республикасының екінші деңгейлі ірі банктеріндегі корпоративтік басқаруды кешенді талдау және талдау негізінде банктің негізгі қаржылық көрсеткіштеріне корпоративтік басқарудың әсерін көрсету, оның мәнін анықтау. корпоративтік басқару, корпоративтік басқарудың ерекшеліктері мен принциптері және екінші деңгейлі ірі банктердегі басқару әдістері.

Мақалада Қазақстанның ірі банктерінің Директорлар кеңесі комитеттерінің жіктелуі, директорлар кеңесінің құрылымы қарастырылады: тәуелсіз директорлар саны, жасы туралы мәліметтер берілген.

**Түйін сөздер:** корпоративтік басқару, корпоративтік басқару көрсеткіштері, корпоративтік басқару кодексі, екінші деңгейлі банктер.

Zh. A. Bekpaeva, N.V. Nikiforova

Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan

### Impact of corporate governance on performance second tier banks

**Abstract.** Every year in the Republic of Kazakhstan the number of second-tier banks is decreasing. News portals quarterly publish information about the revocation of a banking license from a particular bank. The post-COVID situation in the country has shown that not every second-tier bank will stay afloat. It also shows that it is important to have an effective corporate governance system. Corporate governance directly affects the

financial performance of the organization. Respectively, it is a necessary condition for the successful operation of the Bank and ensuring its competitiveness in the market.

The purpose of the article is to show the impact of corporate governance on the main financial indicators of the bank on the basis of a comprehensive review and analysis of corporate governance in large second-tier banks of the Republic of Kazakhstan, to determine the essence of corporate governance, features, and principles of corporate governance and management methods in large second-tier banks.

The article considers the classification of committees of the Board of Directors, and the structure of the Board of Directors of large banks in Kazakhstan. The article provides the number of independent directors, and age information.

**Keywords:** corporate governance, corporate governance indicators, corporate governance code, second-tier banks.

### References

1. Batishcheva T. Kazahstanskije banki mogu uvyaznut' v antikrizisnyh korrekcirovkah [Kazakh banks may get bogged down in anti-crisis adjustments]. [Electronic resource] - Available at: [https://forbes.kz/finances/finance/mejdu\\_aqr\\_ikoronavirusom\\_1590126937/](https://forbes.kz/finances/finance/mejdu_aqr_ikoronavirusom_1590126937/) (Accessed: 07.12.2021).
2. Godovoj otchet AO «Narodnyj sberegatel'nyj bank Kazahstana» [Annual report of Halyk Savings Bank of Kazakhstan JSC]. [Electronic resource] - Available at: [https://kase.kz/files/emitters/HSBK/hsbkp\\_2020\\_rus.pdf](https://kase.kz/files/emitters/HSBK/hsbkp_2020_rus.pdf) (Accessed: 01.12.2021).
3. Dzhangazieva G.T., Tumabekova D.D. Uchebno-metodicheskij kompleks po Korporativnomu upravleniju. Astana - 2006.
4. Vesnin V.F. Modeli korporativnogo upravlenija: mehanizmy vneshnego i vnutrennego kontrolja - [Electronic resource] - 2021 - URL: [http://www.elitarium.ru/2011/09/06/modeli\\_korporativnogo\\_upravlenija.html](http://www.elitarium.ru/2011/09/06/modeli_korporativnogo_upravlenija.html) (Accessed: 15.05.2022).
5. Godovoj otchet AO «Kaspi Bank» [Annual report of Kaspi Bank JSC]. [Electronic resource] - Available at: [https://kase.kz/files/emitters/CSBN/csbnp\\_2020\\_rus.pdf](https://kase.kz/files/emitters/CSBN/csbnp_2020_rus.pdf) (Accessed: 01.12.2021.)
6. Integrirovannyj godovoj otchet DB AO «Sberbank» [Integrated annual report of SB JSC Sberbank]. [Electronic resource] - Available at: [https://kase.kz/files/emitters/SBER/sberp\\_2020\\_rus.pdf](https://kase.kz/files/emitters/SBER/sberp_2020_rus.pdf) (Accessed: 01.12.2021)
7. Godovoj otchet AO «Otbasj Bank» [Annual report of JSC Otbasj Bank]. [Electronic resource] - Available at: [https://kase.kz/files/emitters/JSBN/jsbnp\\_2020\\_rus.pdf](https://kase.kz/files/emitters/JSBN/jsbnp_2020_rus.pdf) (Accessed: 01.12.2021)
8. Finansovye pokazateli AO «Narodnyj sberegatel'nyj bank Kazahstana» [Financial indicators of JSC Halyk Savings Bank of Kazakhstan]. [Electronic resource] - Available at: <https://kase.kz/ru/issuers/HSBK/#g3y2021> (Accessed: 15.12.2021).
9. Finansovye pokazateli AO «Kaspi Bank» [Financial indicators of Kaspi Bank JSC]. [Electronic resource] - Available at: <https://kase.kz/ru/issuers/CSBN/#g3y2021> (Accessed: 15.12.2021).
10. Finansovye pokazateli DB AO «Sberbank» [Financial indicators of SB JSC Sberbank]. [Electronic resource] - Available at: <https://kase.kz/ru/issuers/SBER/> (Accessed: 15.12.2021).
11. Finansovye pokazateli AO «Otbasj Bank» [Financial indicators of JSC Otbasj Bank]- [Electronic resource] - Available at: <https://kase.kz/ru/issuers/JSBN/#g3y2021> (Accessed: 15.12.2021).
12. Kurmangaziev Zh.E. Kazahstanskij forum korporativnyh sekretarej [Kazakhstan Forum of Corporate Secretaries], Nur - Sultan: Mejdunarodnaya finansovaya korporacija [Nur - Sultan: International Finance Corporation], -2017, P.12.

#### Сведения об авторах:

**Бекпаева Ж.А.** - Автор для корреспонденции, магистр экономических наук, докторант, Алматы Менеджмент Университет, ул. Розыбакиева, 227, Алматы, Казахстан.

**Никифорова Н.В.** - доктор экономических наук, профессор, Алматы Менеджмент Университет, ул. Розыбакиева, 227, Алматы, Казахстан.

**Векраева З.А.** - Corresponding author, Master of Economics, Ph.D. student, Almaty Management University, str. Rozybakieva 227, Almaty, Kazakhstan.

**Nikiforova N.V.** - Doctor of Economic Sciences, Professor, Almaty Management University, str. Rozybakieva 227, Almaty, Kazakhstan.