

Консультативная программа IFC в Восточной Европе и Центральной Азии

ПРОЕКТ ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ В ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ,  
КЫРГЫЗСКАЯ РЕСПУБЛИКА

# Исследование практики корпоративного управления в Кыргызской Республике



Программа Партнерства Нидерландов и IFC



**IFC**

Международная  
финансовая корпорация  
Группа Всемирного банка

Содержание этого отчета защищено авторским правом.

Воспроизводить, копировать или распространять текст отчета полностью или по частям, в любой форме без ссылки на отчет Международной финансовой корпорации (IFC) *«Исследование практики корпоративного управления в Кыргызской Республике»* запрещается.

IFC поощряет распространение этой публикации и настоящим дает свое согласие пользователю этой работы на воспроизведение ее частей для личного некоммерческого использования, без права на перепродажу, дальнейшее распространение или создание продукции, созданной непосредственно на основе содержания или информации, изложенной в публикации. Воспроизведение или использование этого труда иным способом будет обусловлено формальным письменным разрешением IFC.

Материалы, содержащиеся в этом отчете, являются обобщением результатов исследования, проведенного с октября 2008 по март 2009 года среди акционерных обществ Кыргызской Республики, включая коммерческие банки. Информация в отчете представлена исключительно с целью ознакомления. IFC, группа Всемирного банка и Правительство Нидерландов не несут ответственности за достоверность информации, содержащейся в отчете.

Это отчет не претендует на исчерпывающее освещение вопросов, которые в нем анализируются, и не должен служить основой для принятия деловых решений. По всем правовым вопросам обращайтесь за консультацией к независимому юристу.

Информация и материалы, использованные в процессе подготовки этого отчета, являются собственностью IFC и сохраняются в ее архивах.

© 2010 Международная финансовая корпорация (IFC)

Этот отчет можно получить в печатном или электронном виде по следующим адресам:

Проект IFC по корпоративному управлению в Центральной Азии (Кыргызская Республика)  
Кыргызская Республика, 720001, г. Бишкек  
ул. Рыскулова 6, 4-й этаж  
тел.: +996 (312) 626162  
[www.ifc.org/cacgp](http://www.ifc.org/cacgp)

Консультативная программа IFC в Восточной Европе и Центральной Азии

ПРОЕКТ ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ В ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ  
(КЫРГЫЗСКАЯ РЕСПУБЛИКА)

# Исследование практики корпоративного управления в Кыргызской Республике

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>3</b>
<b>ЗНАЧЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ .....</b>	<b>4</b>
1.1. Корпоративное управление в банковском секторе Кыргызской Республики .....	4
1.2. Краткая история становления корпоративного управления в Кыргызской Республике .....	5
<b>ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КЫРГЫЗСТАНЕ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Цель исследования .....	7
1.2. Методология.....	7
1.3. Сроки.....	8
1.4. Охват исследованием .....	8
<b>РАЗДЕЛ I. АКЦИОНЕРНЫЕ ОБЩЕСТВА</b>	
<b>РЕЗЮМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ.....</b>	<b>10</b>
1.1. Осведомленность и приверженность международной практике корпоративного управления.....	10
1.2. Органы управления акционерного общества: общее собрание акционеров, совет директоров, исполнительный орган .....	11
1.3. Раскрытие информации и прозрачность деятельности общества.....	13
1.4. Контроль, аудит финансов и операционной деятельности.....	14
1.5. Уровень соблюдения законодательства Кыргызской Республики в области корпоративного управления .....	14
1.6. Выявление проблемных областей в практике корпоративного управления .....	15
<b>ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ .....</b>	<b>16</b>
1.1. Общая информация об акционерных обществах .....	16
1.2. Приверженность передовой практике корпоративного управления .....	18
1.3. Органы управления акционерного общества.....	27
1.4. Раскрытие информации и прозрачность деятельности.....	38
1.5. Контроль, аудит финансов и операционной деятельности.....	39
1.6. Выявление проблемных областей в практике корпоративного управления .....	41
<b>РАЗДЕЛ II. БАНКИ</b>	
<b>РЕЗЮМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ .....</b>	<b>45</b>
1.1. Осведомленность и приверженность практике корпоративного управления.....	45
1.2. Органы управления банка .....	45
1.3. Раскрытие информации и прозрачность деятельности банка .....	46
1.4. Контроль, аудит финансов и операционной деятельности.....	47
1.5. Уровень соблюдения законодательства Кыргызской Республики в области корпоративного управления .....	47
1.6. Выявление проблемных областей в практике корпоративного управления .....	47
<b>ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКАХ КР .....</b>	<b>48</b>
1.1. Общая информация о банке.....	48
1.2. Приверженность передовой практике корпоративного управления .....	50
1.3. Органы управления банка .....	53
1.4. Раскрытие информации и прозрачность деятельности.....	61
1.5. Контроль, аудит финансов и операционной деятельности.....	61
1.6. Выявление проблемных областей в практике корпоративного управления .....	62



## ВВЕДЕНИЕ

IFC (Международная финансовая корпорация), входящая в Группу Всемирного банка – крупнейший глобальный институт развития, фокусирующий свою деятельность на частном секторе в странах с развивающейся и переходной экономикой. IFC создает возможности выхода из бедности и улучшения условий жизни людей. Для этого IFC предоставляет финансирование компаниям, способствуя тем самым росту занятости и расширению предложения основных услуг, мобилизует капитал и предоставляет консультативные услуги для обеспечения устойчивого развития. В период глобальной экономической неопределенности, объем новых инвестиций IFC за 2010 финансовый год вырос до рекордных 18 млрд. долларов, в более чем 500 проектов в странах с переходной и развивающейся экономикой. Инвестиции IFC в Европе и Центральной Азии в 2010 финансовом году достигли рекордных 3 млрд. долларов в 105 проектов, обеспечив необходимую поддержку региону, наиболее сильно затронутому глобальным экономическим кризисом.

Проект IFC по корпоративному управлению стартовал в 2008 году с целью оказания помощи акционерным обществам (АО) Кыргызской Республике по улучшению системы корпоративного управления, а также усилению потенциала АО по привлечению инвестиций. Данный проект является результатом логического расширения Программы IFC по корпоративному управлению в Центральной Азии, начатой в 2006 году в Республике Казахстан и в 2007 году в Республике Таджикистан.

Задача проекта заключается в совершенствовании практики корпоративного управления в АО, включая банки. Для этой цели сотрудниками проекта на регулярной основе проводятся семинары по ознакомлению акционерных обществ с передовой мировой практикой корпоративного управления и оказанием индивидуальных консультаций на бесплатной основе. Проектом реализуется пилотная программа, которая оказывает содействие конкретным компаниям в разработке и реализации рекомендаций по совершенствованию их практики корпоративного управления.

В рамках проекта проводится работа по участию Правительственных рабочих групп в решении вопросов реформирования законодательства и правоприменительной практики в сфере корпоративного управления в Кыргызской Республике. С целью подготовки будущего поколения бизнес-лидеров, проект сотрудничает с вузами по разработке учебных программ и проведению гостевых лекций по корпоративному управлению. Для повышения информированности населения в вопросах, касающихся корпоративного управления, проект проводит кампании по информированию широкого круга лиц о последних тенденциях совершенствования практик корпоративного управления.

Проект IFC по корпоративному управлению в Центральной Азии реализуется при содействии Программы сотрудничества IFC с Нидерландами.

Нидерланды являются одним из ключевых партнеров IFC в предоставлении консультативных услуг. Программа сотрудничества IFC с Нидерландами была основана в 2002 году. Данная Программа разработана в виде рамочного соглашения с акцентом на развитие частного сектора, малого бизнеса и доступа к финансированию, совершенствования делового и инвестиционного климата и устойчивых корпоративных практик. Нидерланды являются одним из крупнейших доноров в мире, предоставляя 6 млрд. долл. средств, что эквивалентно 0,8 % валового внутреннего продукта.



# ЗНАЧЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

Надлежащее корпоративное управление имеет актуальное значение для компаний, планирующих привлечение капитала из внешних источников, а также в целом для Кыргызской Республики, стремящейся стимулировать инвестиционные процессы в частном секторе. Мировой опыт показал, что отлаженная система корпоративного управления в компаниях помогает не только преодолевать последствия кризисов, но и минимизировать их воздействие на компании.

На сегодняшний день Кыргызская Республика стремится в части регулирования корпоративных отношений руководствоваться международными нормами – Принципами корпоративного управления ОЭСР (Организации по экономическому сотрудничеству и развитию). Принципы корпоративного управления ОЭСР стали первым международным кодексом норм корпоративного управления, одобренным правительствами стран, и, начиная с 1999 года, во всем мире они применяются как эталон корпоративной практики.

Как отмечается в Принципах ОЭСР, «одним из ключевых элементов повышения экономической эффективности является корпоративное управление, включающее комплекс отношений между администрацией компании, ее правлением, акционерами и другими заинтересованными лицами. Корпоративное управление определяет рамки, в которых намечаются задачи компании, а также средства реализации этих задач и методы контроля за результатами деятельности компании.

Надлежащее корпоративное управление должно создавать стимулы для того, чтобы органы управления и менеджмент компании стремились к достижению целей, отвечающих интересам компании и акционеров, а также облегчать действенный контроль, тем самым стимулируя компании к более эффективному использованию ресурсов<sup>1</sup>.

Несмотря на то, что Принципы ОЭСР ориентированы на общества, чьи акции свободно обращаются на рынке, они могут быть полезны для АО в Кыргызской Республике, которые пока в большинстве своем не выходят на свободный рынок акций. Упорядоченная система корпоративных отношений в АО поможет и этим компаниям более динамично развиваться и привлекать инвестиции для развития бизнеса.

## **1.1. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

Банковский сектор в Кыргызской Республике является наиболее организованной сферой экономики. Повышение уровня корпоративного управления важно как для самих банков, так и для усиления влияния банков на АО, являющиеся их клиентами-

---

<sup>1</sup> Принципы корпоративного управления ОЭСР. – ОЭСР, 1999.

заемщиками. Банки смогут уделять более пристальное внимание компаниям-заемщикам при оценке кредитных рисков, а грамотное корпоративное управление является одним из действенных способов для снижения рисков. Оценивая кредитоспособность заемщика, банки будут способствовать совершенствованию практики корпоративного управления компании-заемщика.

По состоянию на начало 2009 года на территории Кыргызской Республики действовал 21 коммерческий банк.

В начале 2008 года Правление Национального Банка Кыргызской Республики (далее – НБКР) одобрило Положение о корпоративном управлении в коммерческих банках Кыргызской Республики» от 26 марта 2008 года №13/4 (зарегистрировано Министерством юстиции КР 22 апреля 2008 г. № 25-08). Данный документ был разработан в соответствии с Законом КР «О Национальном банке Кыргызской Республики» от 29 июля 1997 года № 59, статьями Закона КР «О банках и банковской деятельности в Кыргызской Республике» от 29 июля 1997 года № 60, а также нормативными правовыми актами НБКР. Положение обязательно для всех коммерческих банков, поскольку, как отмечено в Положении, эффективное корпоративное управление в коммерческих банках является одним из важнейших условий обеспечения стабильного развития отдельных банков и банковской системы в целом.

Методологической основой эффективного корпоративного управления в банках и банковских группах являются рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору. Документ Базельского комитета по банковскому надзору «Укрепление корпоративного управления в банковских организациях», а также Принципы корпоративного управления ОЭСР рекомендованы к ознакомлению банкам Кыргызской Республики.

## **1.2. КРАТКАЯ ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

История становления корпоративного управления в Кыргызской Республике насчитывает около двух десятков лет. Начало было положено еще в Советском союзе, когда был принят Закон «О предприятиях», где появились первые нормы по регулированию корпоративных правоотношений. В Кыргызстане первым таким законом стал Закон Республики Кыргызстан «Об акционерных обществах Республики Кыргызстан» от 26 июня 1991 года 513-XII. Гражданский кодекс Кыргызской Республики (далее – ГК КР), принятый в 1996 году, предложил новые подходы к корпоративному управлению, стал отправной точкой для формирования законодательной и нормативной базы страны, регулирующей корпоративные правоотношения. В результате принятия ГК КР появился и новый Закон КР «О хозяйственных товариществах и обществах» от 15 ноября 1996 года № 60, который заменил Закон РК «Об акционерных обществах» от 1991 года.

Сегодня действуют нормы ГК КР и Закона КР «Об акционерных обществах» от 27 марта 2003 года № 69. Необходимо отметить ряд специальных законов, регулирующих некоторые сферы предпринимательской деятельности и в той или иной мере затрагивающих вопросы корпоративных отношений. К ним относятся следующие Законы КР: «О банках и банковской деятельности в Кыргызской Республике» от 29 июля 1997 года

№ 60, «Об инвестиционных фондах» от 26 июля 1999 года № 92, «О негосударственных пенсионных фондах в Кыргызской Республике» от 31 июля 2001 года № 80, «Об организации страхования в Кыргызской Республике» от 23 июля 1998 года № 96.

Несмотря на сложившуюся нормативную базу, следует признать, что существуют противоречия как в самом Законе КР «Об акционерных обществах», так и между специальными законами и, что более важно, между законом и сложившейся практикой.

В настоящее время наметилась тенденция, когда многие компании выбирают форму «обществ с ограниченной ответственностью», поскольку не знают о преимуществах акционерного общества (АО). Согласно данным исследования «Практика корпоративного управления в Кыргызской Республике», проведенного в 2008-2009 гг., большинство АО в Кыргызстане сформировались в результате процесса приватизации (исключения составляют банки, которым изначально законом предписывалась форма АО. Большинство АО, созданных таким образом, не смогли переориентироваться, изменить стиль управления. Во многом это объяснялось тем фактором, что акции распределялись среди работников компании, которым никто не объяснил, что значит быть собственником. В силу такого формирования многие АО не смогли оценить значимость корпоративного управления, что нельзя сказать об АО, которые были созданы таковыми с самого начала. Тем не менее, лишь немногие компании по настоящему осознают важность корпоративного управления. На практике реформы корпоративного управления нередко носят поверхностный характер и используются для PR-целей, а не как способ внедрения структур и процедур, которые позволяют АО завоевать доверие акционеров, уменьшить риск финансовых кризисов и расширить доступ к капиталу.

В 1994 году в Кыргызстане впервые была основана Кыргызская фондовая биржа (КФБ). Первые торги акциями и официальное открытие состоялись в мае 1995 года, когда в нашей стране активно шел процесс приватизации. На начальном этапе своего существования и до 2000 года КФБ функционировала в форме членской некоммерческой организации с общим количеством членов – 16. В 2000 году было проведено акционирование КФБ, одним из самых крупных акционеров и надежным партнером КФБ стала Стамбульская фондовая биржа, которая и поныне активно помогает КФБ в совершенствовании ее деятельности.

В настоящее время в республике действуют три биржи: ЗАО «Кыргызская фондовая биржа», ЗАО «Центральноазиатская фондовая биржа», ЗАО «Фондовая биржа Кыргызстана – Биржевая торговая система». Более 600 компаний листингуются на трех биржах.





# ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КЫРГЫЗСТАНЕ

## 1.1. ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Целью исследования «Практика корпоративного управления в Кыргызской Республике» стало определение уровня корпоративного управления в АО Кыргызской Республики и выявление проблем, с которыми сталкиваются компании на данном этапе экономического развития. Данные исследования были получены в ходе интервьюирования менеджеров, руководителей советов директоров, корпоративных секретарей компаний и затем проанализированы с учетом норм национального законодательства и практики корпоративного управления. В частности, исследованием охватывались следующие вопросы:

- исследование текущей практики корпоративного управления в АО, включая банки (финансово-кредитные учреждения);
- исследование уровня соблюдения АО, включая банки (финансово-кредитные учреждения), законодательства Кыргызской Республики в области корпоративного управления;
- исследование уровня соблюдения АО, включая банки (финансово-кредитные учреждения), наилучшей зарубежной практики корпоративного управления;
- выявление вопросов, требующих урегулирования в практике корпоративного управления АО, включая банки (финансово-кредитные учреждения).

## 1.2. МЕТОДОЛОГИЯ

В ходе исследования было опрошено 90 АО из первоначальной выборки в 184 АО и 5 банков из первоначальной выборки в 12 банков. АО и банки предоставляли информацию, отвечая на вопросы анкеты, а также проводились индивидуальные интервью с представителями каждого из АО и банков.

Исследование включало в себя четыре этапа: I этап – осуществление выборки; II этап – проведение исследования в реальных (внекабинетных) условиях; III этап – выполнение исследования; IV этап – окончательное суммирование и анализ результатов.

Исследование проводилось в форме личных встреч с должностными лицами высшего управленческого звена отобранных АО и коммерческих банков (финансово-кредитных учреждений). Каждый респондент потратил на заполнение ответов на вопросы, приведенные в анкетах, не менее одного часа. Исследовательская компания приложила максимум усилий для получения наиболее полных ответов на вопросы анкет.

При анализе анкет использовались оценки, подразумевающие два варианта ответа – «да» или «нет», однако делались поправки, исходя из понимания сути предложенных вопросов, которые уточнялись во время проведения интервью.

К сожалению, не все АО и банки согласились принять участие в исследовании, ответить на вопросы анкеты и поделиться своим видением путей развития корпоративного управления в Кыргызской Республике. Проект IFC по корпоративному управлению выражает особую признательность всем компаниям, которые приняли участие в проведении настоящего исследования.

Проект IFC по корпоративному управлению также выражает особую благодарность А. Алымкулову, президенту ЗАО «Central Asia Stock Exchange», Б. Такенову, начальнику отдела развития рынка ценных бумаг Государственной службы регулирования и надзора за финансовым рынком Кыргызской Республики, за их рекомендации при подготовке настоящего исследования, исследовательской компании «CAIConsulting» за подготовку отчета по итогам исследования, всей команде Проекта IFC по корпоративному управлению в Центральной Азии и Азербайджане за ценные комментарии и поддержку.

### 1.3. СРОКИ

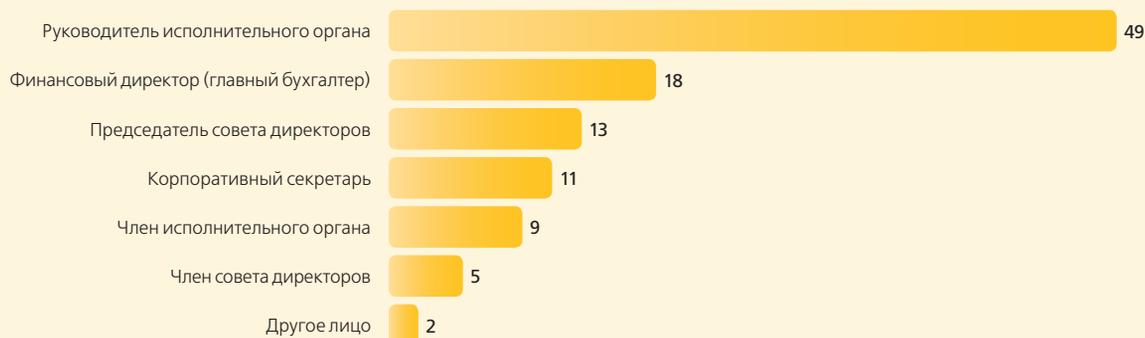
Исследование было проведено представителями исследовательской компании «CAIConsulting». Группа, проводившая исследование, приступила к работе в октябре 2008 г., АО и банки получили анкеты в ходе интервью в течение октября-декабря, прием заполненных анкет завершился в марте 2009 г.

№ п/п	Регион	Акционерные общества	Банки	Всего
1	г. Бишкек	41	5	<b>46</b>
2	г. Ош (юг)	13		<b>13</b>
3	Чуйская область (север)	23		<b>23</b>
4	Иссык-Кульская область	3		<b>3</b>
5	Джалал-Абадская область (юг)	10		<b>10</b>
	<b>Итого</b>	<b>90</b>	<b>5</b>	<b>95</b>

### 1.4. ОХВАТ ИССЛЕДОВАНИЕМ

Из первоначальной выборки в количестве 184 АО приняли участие в исследовании и заполнили анкеты 90 компаний. Выборка принявших участие в исследовании АО охватила города Бишкек и Ош, Чуйскую, Иссык-Кульскую и Джалал-Абатскую области. Все респонденты, представители банковского сектора, находились в городе Бишкек, так как именно здесь зарегистрированы и находятся головные офисы банков.

**Диаграмма 1. Должностные лица АО, ответившие на вопросы анкеты и участвовавшие в собеседовании (количество человек)**



В момент определения выборки, АО – участники исследования – характеризовались следующими признаками: а) доля собственности государства и иностранных лиц отсутствует или не достигает 50%; б) все предприятия на момент исследования были активно действующими; в) АО насчитывали в своем штате не менее 25 сотрудников.

В большинстве случаев анкеты заполнялись представителями высшего руководства АО, например, руководителями исполнительного органа (в 49 обществах из 90) и членами исполнительного органа (в 9 случаях), а также лицами, исполняющими обязанности секретарей обществ (корпоративными секретарями) (в 11 случаях). В ряде случаев анкеты заполнялись председателями советов директоров (13) или другими членами (5) советов директоров.

В 5 банках интервью проводилось с руководителями исполнительного органа, а анкеты заполнялись секретарями обществ и юристами.

АО, в том числе и банки, отказавшиеся от участия в исследовании, называли причинами отказа конфиденциальность, малую значимость исследования или отсутствие к нему интереса.

Для того чтобы показать реальную ситуацию, существующую в АО и отражающую действительный уровень развития корпоративного управления в АО Кыргызской Республики, исследовательской компанией были использованы несколько вариантов анализа. Данные указываются в процентах, и далее следует пояснение, от каких чисел производился подсчет процентов. В ряде вопросов анкеты респондентам был предложен выбор нескольких вариантов ответов. Анализ таких вопросов приводится не в процентах, а количество полученных ответов указывается по каждому пункту.



# Раздел 1. АКЦИОНЕРНЫЕ ОБЩЕСТВА

## РЕЗЮМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

### **1.1. ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ И ПРИВЕРЖЕННОСТЬ МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРАКТИКЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

- *АО слабо осведомлены о Принципах ОЭСР.* Исследованные АО продемонстрировали слабую осведомленность о Принципах корпоративного управления (21% или 19 компаний из 100 слышали о рекомендациях ОЭСР). В вопросах корпоративного управления АО руководствуются нормами действующего законодательства.
- *Управление в АО в большей степени единоличное.* Доминируют общества с единоличным, а не коллегиальным исполнительным органом (61% или в 52 из 85 АО, давших ответ на данный вопрос).
- *Институт корпоративного секретаря достаточно широко применяется АО.* В 86% (или в 77 из 90) АО имеется корпоративный секретарь или иной служащий, ответственный за корпоративное управление. Однако лишь 28 АО из 77 имеют корпоративного секретаря, действующего на постоянной основе. Чаще всего корпоративный секретарь работает на основе частичной занятости при совмещении других функций в компании (34 компании).  
Внутренние документы, определяющие статус и права корпоративного секретаря, регулирующие его деятельность, имеются в 67% (или в 48 из 72 АО. 4% (3 из 72) АО планируют принять такие внутренние документы. Остальные 29% (или 21 из 72 обществ) не планируют принятие внутренних документов, регулирующих деятельность корпоративного секретаря.
- *Принципы корпоративного управления внутри АО недостаточно формализованы.* Из 63 АО, ответивших на данный вопрос, Кодекс корпоративного управления как единый документ, определяющий принципы корпоративного АО, регулирующий все основные моменты деятельности АО, принят лишь в 3 компаниях (5%). 78% (или 49 из 63) АО не видят необходимости в принятии данного внутреннего документа и не планируют его принятие в будущем.
- *Наблюдается несбалансированный подход к совершенствованию практики корпоративного управления.* АО сосредотачивают свое внимание на совершенствовании практики раскрытия информации как наиболее проработанной части требований законодательства (т. е. внедрение Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО)), в то время как совершенствованию организационных структур управления и процедурам взаимодействия органов управления уделяется мало внимания, так как нет жестких требований законодательства в этой сфере отношений.
- *Уровень развития корпоративного управления сами АО оценили как удовлетворительное.* Так считают 80% (или 61 из 76 обществ, ответивших на данный вопрос). В числе факторов, препятствующих совершенствованию системы корпоративного управления, компаниями чаще всего были отмечены: недостаток квалифицированных специалистов (так ответили 37 компаний); недостаток знаний (33 компании). 29 АО считают, что законодательство Кыргызской Республики в области корпоративного управления нуждается в доработке. Только 45% АО (или 40 компаний из 89) получали консультативные услуги по вопросам корпоративного управления от внешних консультантов.

## 1.2. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА: ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ, СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОРГАН

### Общее собрание акционеров

- Во всех исследованных АО годовые общие собрания акционеров проводятся в установленные законодательством сроки.
- Процедуры информирования акционеров. В 89% случаях (80 компаний из 90) общества уведомляют своих акционеров через средства массовой информации, то есть акционеры уведомляются о проведении собраний через источники, предусмотренные законодательством.
- Почти все АО (97%) сообщают акционерам о повестке дня общего собрания акционеров, но сопроводительную документацию к повестке дня предоставляют лишь 16% и разъяснения по ней предоставляют 18% обществ. 100% АО знакомят акционеров с результатами годовых общих собраний акционеров непосредственно на самом собрании. 3% обществ ответили, что не информируют только не участвовавших в собрании акционеров о решениях общих собраний.
- Обычной практикой является голосование на собраниях через своих представителей по доверенности, такая практика встречается в 76% обществ.
- В 75% обществ общие собрания акционеров собирают кворум более 75% голосов акционеров, что может говорить: 1) о высокой активности акционеров, либо 2) о высокой концентрации акций у небольшого числа акционеров.
- Большинство (77%) общих собраний акционеров проходят в течение 1-4 часов, что может говорить: 1) либо о хорошей проработке вопросов повестки дня и отличной организации собрания, 2) либо о том, что решения практически заранее известны, вследствие высокой концентрации акций у ограниченного числа акционеров.
- Более половины АО (52) информируют общественность о результатах общих собраний. Чаще всего АО используют для этого средства массовой информации (49 компаний) или свои филиалы, представительства и дочерние предприятия (2 компании). Не информируют общественность о результатах общих собраний 40 акционерных обществ.

### Внеочередное общее собрание акционеров

- 39% АО созывали внеочередные общие собрания за последние два года. Причины созыва внеочередных собраний разные, можно выделить три наиболее распространенные: утверждение крупных сделок – 16 случаев, изменение устава – 15 случаев и переизбрание членов совета директоров – 9 случаев. Чаще всего инициатором проведения внеочередных общих собраний становится совет директоров общества (17), либо исполнительный орган (13) (если общество осуществляет деятельность без образования совета директоров). В 6 случаях это было требованием крупного акционера, которое обычно вызвано тем, что изменился собственник и необходимо изменить состав совета директоров, внести некоторые изменения в компетенцию органов управления обществом.

### Совет директоров

- Советы директоров в большинстве обществ выполняют функции по регулированию деятельности исполнительного органа. Совет директоров уполномочен выбирать, назначать и увольнять руководителя исполнительного органа и его членов (55 и 51), а также определять их вознаграждение (54). Советы директоров принимают участие в формировании стратегии развития общества лишь в половине обществ (51%).

Только 29% обществ используют практику членства независимых директоров, но эти данные вызывают сомнение, поскольку нет понимания критериев независимости. Некоторые респонденты, например, ответили, что из трех членов совета директоров трое являются работниками общества и одновременно они же являются независимыми директорами.

- *Только в двух обществах имеются комитеты:* в одном – комитет по корпоративному управлению и комитет по аудиту, во втором – комитет по назначениям и вознаграждению и комитет по этике. И только в одном АО намереваются создать комитеты.
- *Распределение полномочий совета директоров и исполнительного органа в АО в целом соответствует нормам законодательства.* Так, к компетенции совета директоров 55 акционерных общества отнесли выборы/назначение и увольнение руководителя исполнительного органа; 54 – утверждение вознаграждения руководителю и членам исполнительного органа. В 51 АО вопрос о назначении и увольнении членов исполнительного органа также отнесен к компетенции совета директоров и 46 считают, что приоритетные направления деятельности общества должен определять совет директоров.
- *Работа совета директоров достаточно формализована.* 69% АО имеют внутренние документы, регулирующие работу советов директоров. В 60% обществ материалы к заседанию члены совета директоров получают заранее, от нескольких дней до двух недель. Лишь в 9% АО, члены совета директоров получают материалы на самом заседании. Чаще всего членам совета директоров предоставляется повестка дня – в 74% обществ, документы финансовой отчетности – в 59%, проекты решений, подлежащих одобрению, – в 48%. Годовой отчет рассматривается советом директоров лишь в 1 обществе.
- *В большинстве АО (38%) совет директоров заседает не реже одного раза в квартал,* что абсолютно соответствует нормам законодательства. В 12% обществ совет директоров собирается чаще того минимума, который требует закон. И лишь в 22% ответивших АО совет директоров собирается реже, чем предусмотрено законом.
- *Чаще всего (в 18 случаях) члены совета директоров получают фиксированное ежемесячное вознаграждение,* при этом только в 2 случаях их вознаграждение зависит от посещения заседаний. В 14 обществах вознаграждение членов совета директоров зависит от полученного дохода общества, а в 11 обществах устанавливается по результатам оценки достижений.

### **Исполнительный орган**

- *Исполнительное руководство АО в большинстве случаев характеризуется единоличной формой управления.* Исполнительный орган, как правило, (58%) – единоличный. А там, где существует коллегиальный орган управления (37%), основным лицом, осуществляющим практически единоличное управление, является председатель правления общества. 5% АО не ответили на данный вопрос.
- *Формирование исполнительного органа* осуществляется преимущественно советами директоров. Так, в 51 АО назначение и увольнение членов исполнительного органа относится к компетенции совета директоров, также как назначение и увольнение руководителя исполнительного органа (55 АО). Данные вопросы отнесены к компетенции общего собрания акционеров в 14 и 21 обществах соответственно. Были получены ответы (8 случаев), когда исполнительный орган сам назначает своих членов, есть один ответ, согласно которому, руководитель исполнительного органа назначает самого себя. Избрание исполнительного органа

общим собранием происходит в тех случаях, когда в АО нет совета директоров. В отдельных случаях формирование исполнительного органа при наличии совета директоров происходит на общем собрании акционеров, это показывает, что некоторые общества применяют нормы старого законодательства, действовавшие до принятия Закона КР «Об акционерных обществах».

Результаты исследования показывают, что чаще всего в АО (59), функции исполнительного органа сводятся к утверждению внутренних документов, регулирующих деятельность органов, не являющихся органами управления АО. И в 55 случаях АО отнесли к компетенции исполнительного органа функции представительства.

- *Только в 36% обществ исполнительный орган письменно отчитывается перед советом директоров.*

### **1.3. РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ И ПРОЗРАЧНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА**

#### **Финансовая отчетность по МСФО**

- *Процесс перехода отчетности на Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) осуществляется в соответствии с требованием Закона КР «О бухгалтерском учете». 74% АО ответили, что уже перешли на составление финансовой отчетности в соответствии с МСФО.*

#### **Раскрытие информации**

- *Чаще всего АО предпочитают раскрывать только информацию, подлежащую к раскрытию АО в соответствии с нормами законодательства. Так, например, отчет о прибылях и убытках публикуют 49 обществ; годовой отчет – 47; бухгалтерский баланс – 43 АО. Общества, не раскрывающие информацию, отмечали различные причины, по которым они этого не делают. 22 АО ответили, что не имеют потребности в раскрытии, другая часть обществ (11) не раскрывает информацию по причине отсутствия законодательных требований.*

Состав годовой отчетности, представляемой акционерам на общем собрании, во многих обществах схож. В 77 обществах это отчет ревизионной комиссии, а также отчет о финансовой деятельности (68). 50 АО предлагают акционерам информацию о целях и стратегии общества; 48 обществ доводят до акционеров мнение внешнего аудитора, вопросы дивидендной политики и структуры собственности. Совет директоров отчитывается перед акционерами на общем собрании акционеров в 44% обществ; 39% обществ раскрывают акционерам информацию о суммах вознаграждения.

- *Минимальное распространение информации о принципах корпоративного управления. Только 8% обществ информируют акционеров о принципах и политике корпоративного управления.*
- *В 73% АО ответили, что сделки с аффилированными лицами требуют одобрения различных органов управления. В 45 компаниях сделки с аффилированными лицами утверждались общим собранием акционеров; в 37 АО эти сделки утверждались советом директоров, в 11 – исполнительным органом. Но в 11% случаев АО считают, что утверждение сделок с аффилированными лицами не требуется, и 17% не сталкивались с подобными сделками.*

## 1.4. КОНТРОЛЬ, АУДИТ ФИНАНСОВ И ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Внешняя система контроля

- *Внешний аудит проводится в 76% (68) обществ. 96% от числа АО, ответивших на данный вопрос, привлекают местные аудиторские компании или индивидуальных аудиторов. Только 4% обществ привлекают международных аудиторов.*
- *21% АО указали на отрицательный опыт сотрудничества с внешним аудитором. За последние три года внешний аудитор сменился в 19 обществах. При этом в 8 случаях это было связано с ценами на услуги аудитора. А еще в 5 случаях респондентов не устроило качество оказанных внешним аудитором услуг, в 3 случаях это было обусловлено конфликтом интересов.*

### Внутренняя система контроля

- *Наблюдается слабое понимание сущности службы внутреннего аудита. В 47% обществ служба внутреннего аудита не предусмотрена. В 34% обществ ответили, что у них создана служба внутреннего аудита, однако 23% из них посчитали за внутренний аудит ревизионную комиссию. Кроме того, многие респонденты относятся к внутреннему аудиту, как к контрольному и консультационному органу. В большинстве случаев (в 17 компаниях из 31, ответивших на данный вопрос) задания для внутреннего аудитора даются советом директоров, и в меньшей степени (9 случаев) – самим исполнительным органом или его главой.*

## 1.5. УРОВЕНЬ СОБЛЮДЕНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### Соблюдение обществами законодательства

- *АО слабо знают требования законодательства в области корпоративного управления, в связи с чем, зачастую происходит нарушение законодательных норм. Вопрос эмиссии акций 10% обществ отнесли к компетенции совета директоров, а 3% – даже к компетенции исполнительного органа, в то время как этот вопрос относится исключительно к компетенции общего собрания акционеров.*
- *Сделки с аффилированными лицами не получают одобрение в 11% обществ. Внутренние документы, регулирующие проведение общего собрания акционеров, отсутствуют в 10% обществ; внутренние правила, регулирующие деятельность совета директоров, отсутствуют в 17% обществ. Нарушение требований законодательства о внутренних документах, регулирующих корпоративные отношения, происходит вследствие отсутствия потребности в таких документах, а также отсутствия ответственности в законодательстве за неисполнение данных норм.*
- *Многие нормы законодательства об АО устарели и не могут в полной мере регулировать отношения, являющиеся предметом регулирования. Если коснуться структуры управления АО, то в соответствии с нормами действующего Закона КР «Об акционерных обществах» должен быть сформирован такой орган, как ревизионная комиссия. Практическая польза от наличия такого органа минимальна, так как ревизии не помогают предотвратить возможные проблемы, а только констатируют уже свершившиеся факты. Это является причиной того, что АО на практике формально исполняют данные нормы.*

### **Защита прав акционеров по выплате дивидендов**

- *Для АО характерна своевременная выплата дивидендов.* Дивидендная политика обществ диктуется законом, предписывающим обязательное распределение чистой прибыли, независимо от ее величины. Законодательство требует, чтобы 25% чистой прибыли общества были в обязательном порядке выплачены в качестве дивидендов. За последние три года лишь 21% обществ не выплачивали дивиденды за один, два или все три последних года.

На практике возникают ситуации, когда затраты АО на организацию выдачи дивидендов в несколько раз превышают сумму выплачиваемых дивидендов.

Анализ ответов, представленных обществами, показывает, что вопросы, касающиеся прав акционеров, получили наибольшее развитие по сравнению с другими аспектами корпоративного управления. Предположительно, это стало результатом того, что сфера прав акционеров более строго регулируется законодательством и большинство АО имеет, как правило, небольшое число влиятельных собственников.

### **1.6. ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМНЫХ ОБЛАСТЕЙ В ПРАКТИКЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

- *Нормативную базу, регулирующую корпоративное управление,* 50% респондентов оценили как удовлетворительную и выше, 23% посчитали ее неудовлетворительной, и 27% респондентов не смогли ее оценить.
- *Что же касается оценки эффективности действующего законодательства в отношении различных процедур,* то наиболее высоко АО оценили эффективность процедур по проведению общего собрания акционеров – 83% признали ее положительной. Также значительное число респондентов высоко оценили предусмотренные законодательством процедуры созыва акционеров для участия в общем собрании акционеров и процедуры совета директоров, – 76% и 70% соответственно. Достаточно проработанными на законодательном уровне были признаны процедуры, связанные с защитой прав акционеров, их положительно оценили 50% обществ.
- *Наблюдается низкий уровень осведомленности обществ о некоторых процедурах.* Больше половины всех опрошенных АО (54%) не смогли оценить вопросы формирования комитетов в совете директоров, 33 % обществ слабо осведомлены об эмиссии ценных бумаг.
- *Достаточно высокий процент опрошенных, а именно 39%, не знают о механизмах урегулирования корпоративных конфликтов.* В ходе проводимых бесед с респондентами было несколько заявлений о попытках рейдерского захвата, о конфликтах с миноритарными акционерами, о давлении со стороны крупных акционеров, о попытках давать прямые указания исполнительному руководству в обход установленных процедур, а также о коррумпированности судебных органов.



# ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ<sup>1</sup>

Существенной проблемой действующего нормативного правового регулирования корпоративных отношений в Кыргызской Республике является несогласованность отдельных норм, прописанных в разных законодательных актах, противоречия, которые приводят к возникновению коллизий по применению этих норм.

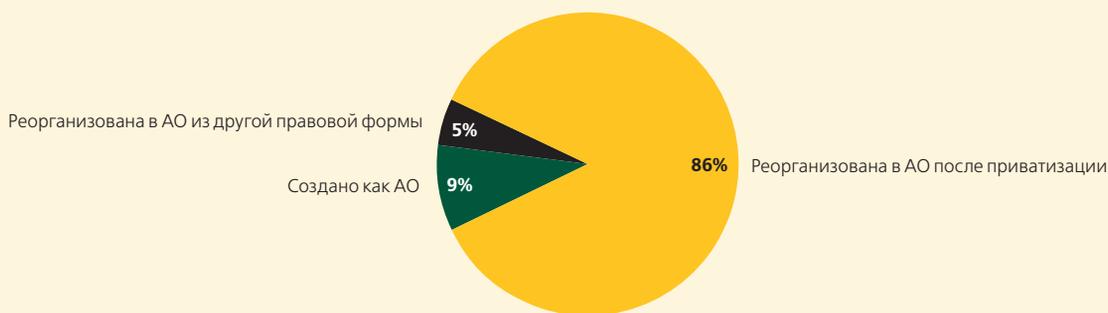
Действующий Закон КР «Об акционерных обществах» во многом противоречив. Нормы не выверены, имеются многочисленные неточности. Правоприменительная практика выявила многие слабые места действующего законодательства. Далее мы подробнее остановимся на конкретных вопросах и проблемах.

## 1.1. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ

### Приобретение компанией статуса акционерного общества

Такая организационная форма предприятий, как акционерное общество, появилась в Кыргызской Республике в 1991 году с принятием Закона КР «Об акционерных обществах». Главный толчок к образованию АО дала приватизация. Диаграмма 2 наглядно иллюстрирует данный факт. 86% обследованных компаний были преобразованы в АО в результате разгосударствления и приватизации. И только 9% компаний было зарегистрировано как АО изначально, а 5% компаний было преобразовано в АО из другой правовой формы.

Диаграмма 2. Способы приобретения компанией статуса АО

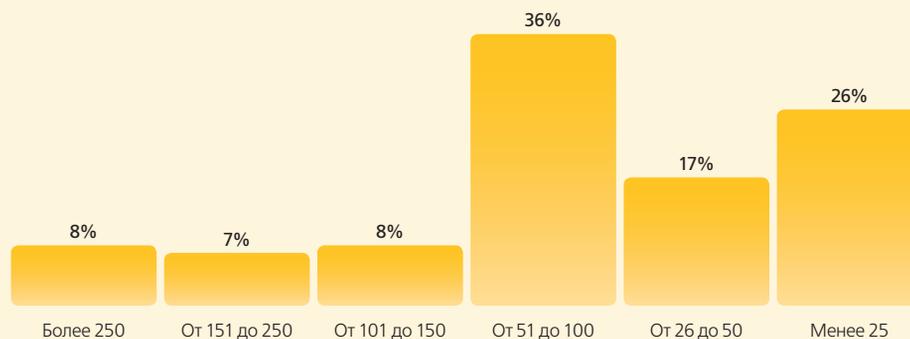


### Общее количество работников в компании

По количеству работников преобладают компании, имеющие от 51 до 100 человек работников. Эта ситуация характеризует уровень экономического развития компаний в стране.

<sup>1</sup> Раздел не включает данные о банковских (финансово-кредитных) организациях..

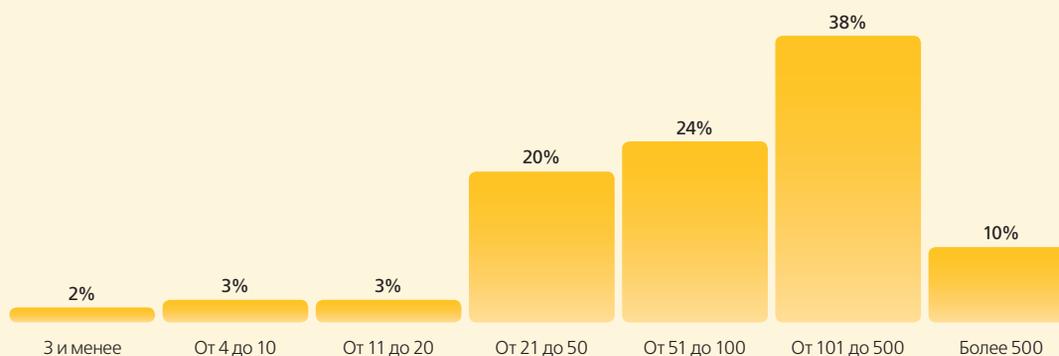
Диаграмма 3. Принадлежность компании к определенной группе по количеству занятых в производстве работников (в %)



#### Количество акционеров компании

Наблюдается тенденция к резкому сокращению числа акционеров АО. В момент приватизации государственной собственности акционерами становились почти все работники, а другая часть акционеров пришла в компании через массовую, купонную приватизацию, когда 25% акций продавались через аукционы. В 10% обществ имеется более 500 акционеров, а значит, они попадают под более жесткое регулирование, т. к. обязаны раскрывать информацию в печати, предоставлять отчетность надзорному органу по рынку ценных бумаг.

Диаграмма 4. Количество компаний по числу акционеров (в %)



Относительно структуры собственности компании не было получено достаточно информативных ответов. При этом респонденты ссылались либо на незнание, либо на прямой запрет со стороны акционеров, либо на конфиденциальность информации о собственниках.

### Крупные акционеры

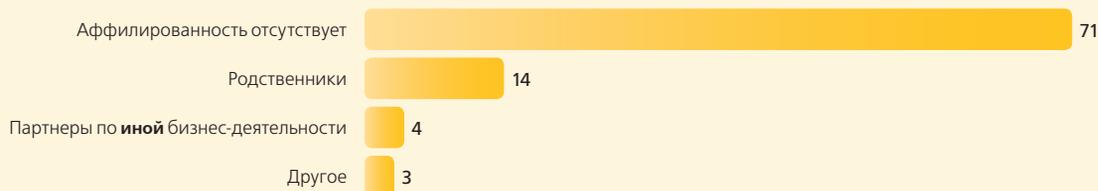
Вопрос о количестве акционеров, владеющих тем или иным пакетом акций, вызвал затруднение, и полученные ответы не дают возможности объективно оценить их. Некоторые респонденты отмечали, что акционеров, владеющих более чем 66,7%, насчитывается в обществе от 2 до 10 человек.

Указывая наиболее крупных акционеров, респонденты чаще указывали на членов совета директоров, членов исполнительного органа.

### Степень аффилированности крупных или контролирующих акционеров друг с другом

По степени аффилированности крупных или контролирующих акционеров компании друг с другом чаще всего был получен ответ об их родственных связях, но в большинстве было отмечено, что аффилированность отсутствует. Это объясняется тем, что АО зачастую не придают значения этому вопросу и/или не отслеживают случаи аффилированности в своих компаниях, т. к. на практике степень аффилированности в компаниях достаточно высока.

Диаграмма 5. Количество аффилированных лиц в компаниях (человек)



## 1.2. ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ПЕРЕДОВОЙ ПРАКТИКЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### Принципы корпоративного управления

Респондентам был задан вопрос об их осведомленности о Принципах корпоративного управления ОЭСР, отношении к корпоративному управлению в целом и об их стремлении предпринимать шаги по совершенствованию практики корпоративного управления в своей компании, в частности.

Согласно результатам опроса, большинство АО (79%) не знакомы с Принципами корпоративного управления ОЭСР. Общества применяют определения корпоративного управления, которые прописаны в законодательстве, и выстраивают схему отношений соответственно данным нормам.

Результаты исследования позволили выявить цели, к которым стремятся АО в области корпоративного управления. Каждый респондент мог выбрать не более трех ответов.

**Диаграмма 6. Приоритетные цели в области совершенствования практики корпоративного управления**



Среди приоритетных целей в области совершенствования практики корпоративного управления АО чаще всего были отмечены следующие: повышение инвестиционной привлекательности компании и усовершенствование процесса принятия решений (по 28 ответов), а также улучшение репутации компании (26 ответов). Стремление к повышению прозрачности деятельности совета директоров и исполнительных органов считают приоритетным 9 обществ. Предотвращения и урегулирования корпоративных конфликтов будут добиваться всего 4 общества.

### **Внутренние документы в области корпоративного управления**

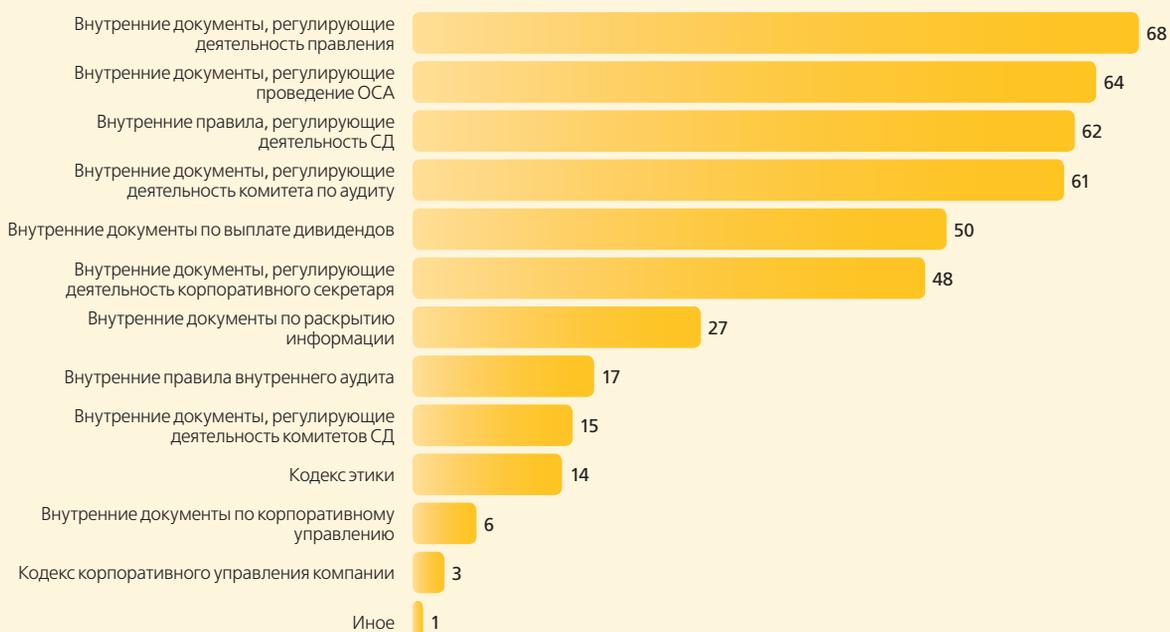
В вопросе приверженности АО общепринятым принципам/кодексам корпоративного управления, которая выражается в наличии тех или иных внутренних документов обществ, складывается следующая картина.

Кодекс корпоративного управления принят лишь в 3 компаниях, 11 АО планируют принять такой документ в ближайшее время, 49 компаний не будут принимать кодекс корпоративного управления для урегулирования корпоративных вопросов в своем АО.

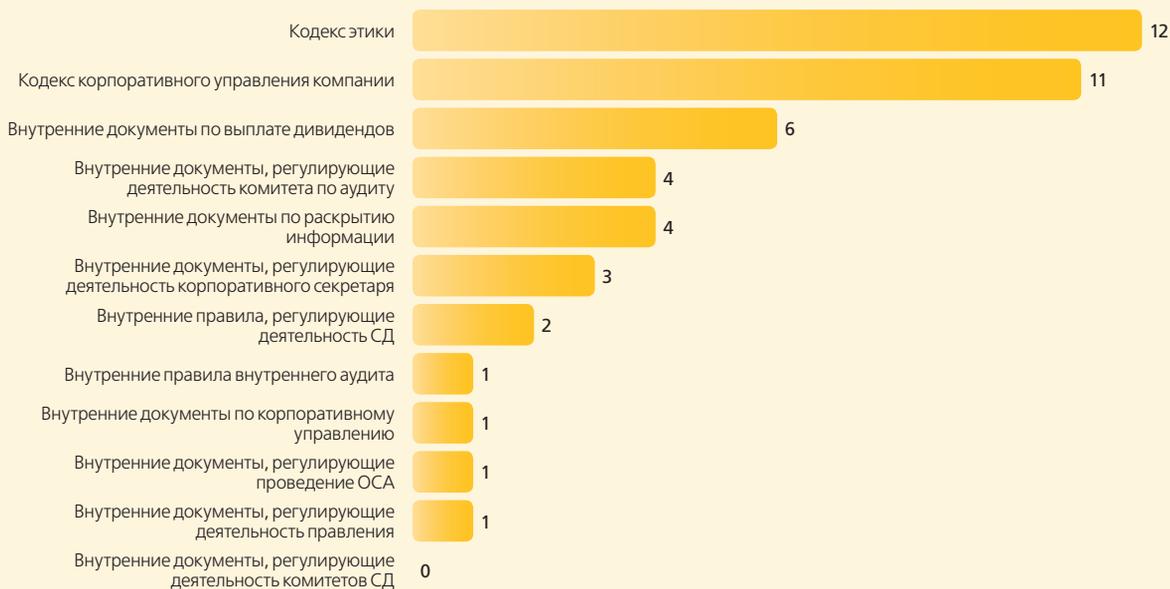
Диаграммы 7-9 подтверждают, что в основном общества имеют некоторые внутренние положения, регулирующие отдельные аспекты корпоративного управления, как правило, это только те документы, обязательное наличие которых предписано законодательством и регулирующими органами (например, Устав или Положение о ревизионной комиссии).

Другие внутренние документы, описывающие корпоративное управление, такие как, Кодекс этики, Корпоративный кодекс, используются редко. Например, внутренние документы по раскрытию информации имеют 27 обществ, а Кодекс этики – 14.

**Диаграмма 7. Внутренние документы, принятые АО**



**Диаграмма 8. Внутренние документы, которые АО планируют принять**



**Диаграмма 9. Внутренние документы, которые АО не планируют принимать**

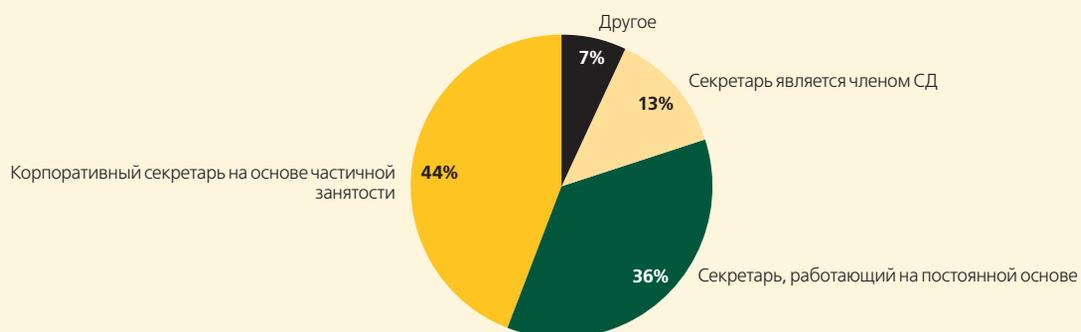


### Корпоративный секретарь

Большинство обществ утверждают, что признают важность корпоративного управления, но очень немногие из них имеют отдельное лицо или комитет, ответственные за внедрение корпоративного управления в рамках всей организации. Так, только одно АО имеет в совете директоров комитет по корпоративному управлению. Лишь 6 АО имеют специальный документ по корпоративному управлению.

Корпоративный секретарь имеется в 86% обществ. В 34 компаниях корпоративный секретарь работает на основе частичной занятости, то есть совмещает свои функции с другими обязанностями в обществе. И лишь в 28 АО корпоративный секретарь является сотрудником общества, работающим на постоянной основе.

**Диаграмма 10. Корпоративный секретарь – его место в компании (в % от 77 обществ, ответивших на данный вопрос)**



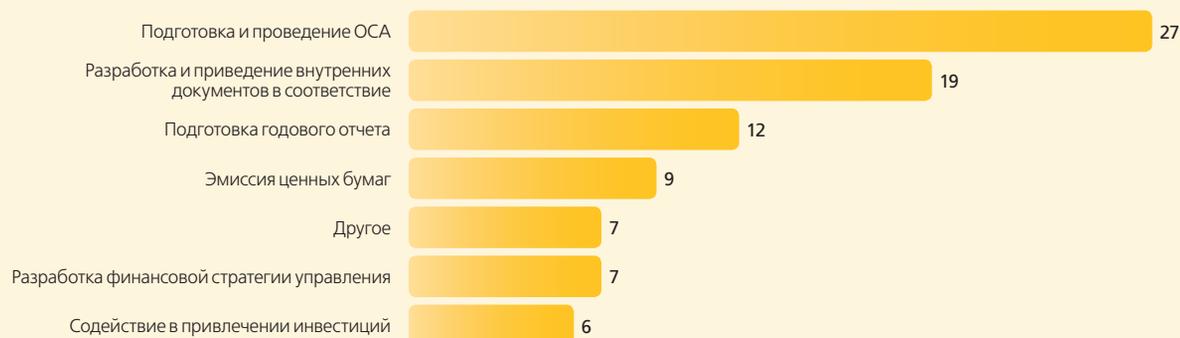
Полномочия, которые обычно осуществляет корпоративный секретарь в обществах, далеки от лучшей международной практики и во многом напоминают функции обычного секретаря-референта.

### Обращение к внешним консультантам

При всей приверженности АО принципам корпоративного управления, за платными консультациями к профессиональным организациям, специализирующимся на оказании услуг в области корпоративных отношений, обращалось только 45% обществ.

Наиболее часто АО обращались за консультациями по вопросам подготовки и проведения общего собрания акционеров (27 случаев). Это обусловлено требованием законодательства об обязательном участии представителей независимого регистратора в работе общего собрания акционеров. Помимо участия в собрании представителя регистратора многие АО поручают ему и отдельные вопросы подготовки к собранию. 19 компаний обращаются к внешним консультантам за разработкой и приведением внутренних документов в соответствие с действующим законодательством. К этому также чаще всего привлекаются регистраторы. За помощью в проведении годового отчета обращались 12 АО. Вопросы эмиссии ценных бумаг (акций и облигаций) (9 ответов) и разработки финансовой стратегии и стратегии управления (7 ответов), а также оказание содействия в привлечении инвестиций (6 ответов), являются предметом деятельности профессиональных участников рынка ценных бумаг, осуществляющих брокерские функции и оказывающих АО услуги андеррайтинга.

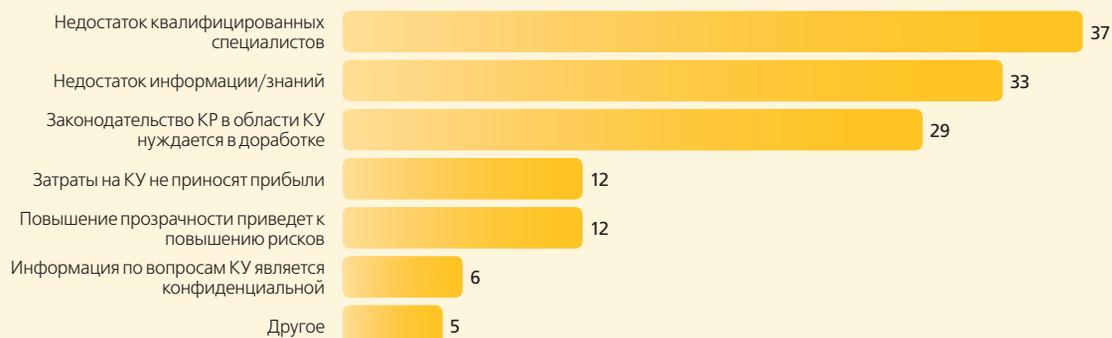
**Диаграмма 11. Потребность АО в консультационных услугах**



### Факторы, препятствующие совершенствованию системы корпоративного управления в АО

На вопрос о факторах, препятствующих совершенствованию практики корпоративного управления, большинство АО ответили, что это связано с недостатком квалифицированных специалистов (37 обществ), недостатком информации/знаний (33 общества). Недостатки законодательства в области корпоративного управления отметили 29 АО. А 12 обществ ответили, что повышение прозрачности может привести к повышению рисков (банкротства, поглощения и т. п.) и такое же количество АО считают, что затраты на улучшение корпоративного управления не приносят никакой прибыли.

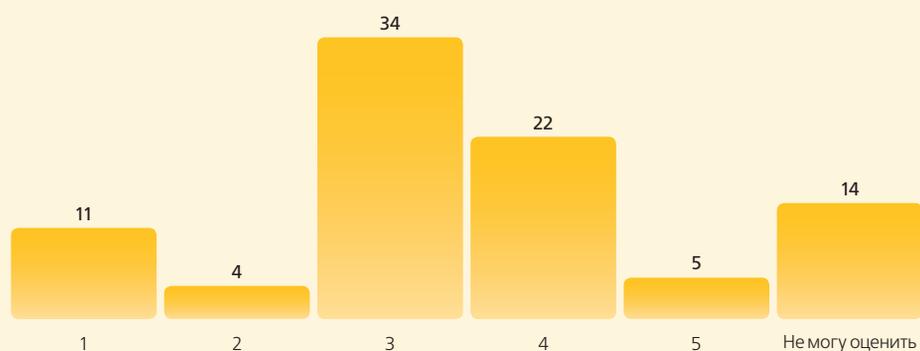
**Диаграмма 12. Факторы, препятствующие совершенствованию корпоративного управления (КУ)**



### Состояние корпоративного управления в компании и в целом по стране

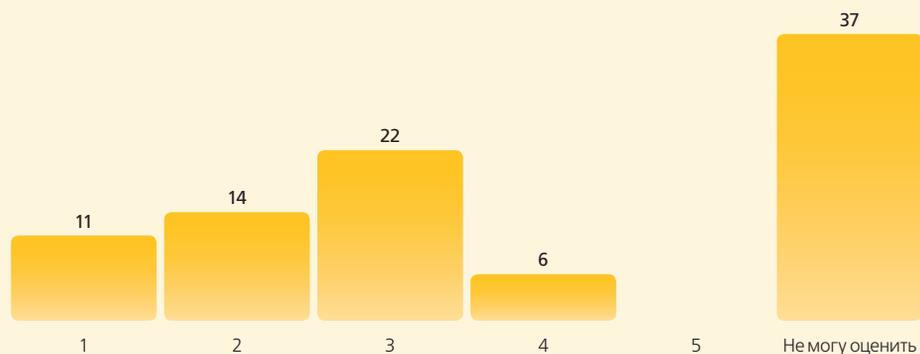
61 АО из 76, давших ответ на этот вопрос, или 68% от общего числа АО, оценили состояние корпоративного управления в своей компании по 5-бальной шкале. Большее количество АО (34 ответа) оценили состояние корпоративного управления как удовлетворительное, 22 АО оценивают его как хорошее, 5 компаний считают его отличным. 15 АО признали корпоративное управление в своей компании неудовлетворительным, а 14 АО затруднились его оценить.

**Диаграмма 13. Состояние корпоративного управления в АО**



При этом, оценивая состояние корпоративного управления в целом по стране, 37 обществ или 41% не смогли дать никакой оценки, а 28% отметили его как неудовлетворительное.

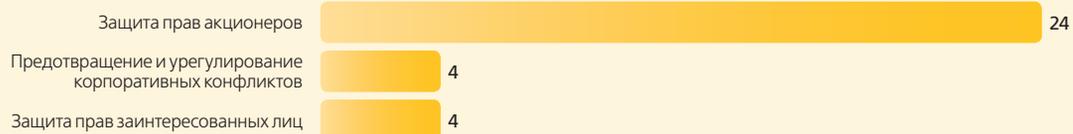
**Диаграмма 14. Состояние корпоративного управления в АО республики**



### Защита прав акционеров

Защита прав акционеров является целью достижения в области корпоративного управления в 24 АО. Вопрос защиты прав заинтересованных лиц АО не считают важным, т. к. лишь 4 общества стремятся его урегулировать в своей деятельности. Вопрос урегулирования и предотвращения корпоративных конфликтов также не вызывал особого интереса (положительно ответили лишь 4 компании), так как респонденты считают, что нормы законодательства о корпоративном управлении не дают возможности их предотвращения.

**Диаграмма 15. Защита прав**



### Сделки с аффилированными лицами

Ряд вопросов анкет был направлен на выявление знаний норм законодательства в отношении отдельных аспектов корпоративных отношений в обществе. В вопросе о сделках АО с аффилированными лицами были получены различные ответы. Большинство акционерных обществ (72%) дали ответ о необходимости согласования данного вопроса. 17% АО не сталкивались с такого рода сделками, ничего не слышали о них, и лишь 11% АО полагают, что одобрение подобных сделок не требуется. Полученные ответы говорят о том, что данный вопрос в большинстве АО решается в соответствии с действующими нормами законодательства КР.

**Диаграмма 16. Утверждение сделок с аффилированными лицами**



Наиболее часто органами управления АО, которые уполномочены одобрять сделки с аффилированными лицами, являются: общее собрание акционеров (45 компаний), затем по количеству ответов следует совет директоров (37) и в 11 случаях данные сделки одобряются исполнительным органом.

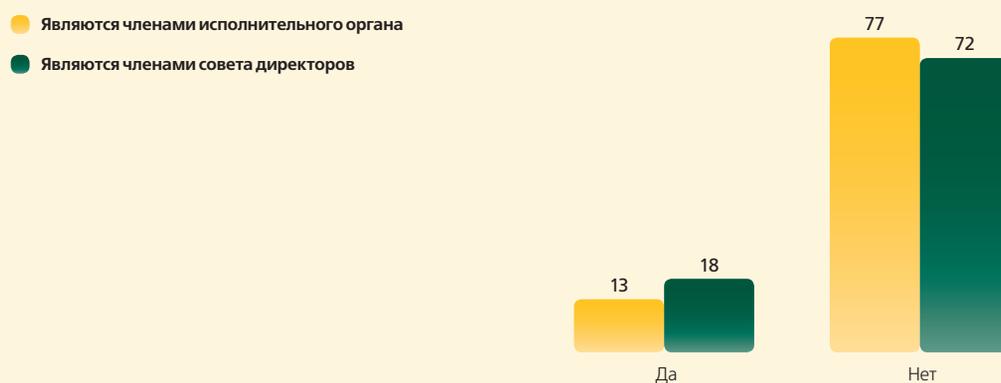
**Диаграмма 17. Органы управления, одобряющие сделки с аффилированными лицами**



### Родственные связи контролирующих акционеров с членами органов управления

На вопрос, являются ли члены семьи/родственники действующих контролирующих акционеров членами совета директоров и/или исполнительного органа компании, были получены следующие ответы:

**Диаграмма 18. Наличие членов семьи в совете директоров и исполнительном органе**



Еще реже встречаются члены семьи/родственники действующих контролирующих акционеров в исполнительном органе АО.

### Наличие независимого регистратора

Реестр акционеров в 97% обществ ведет независимый регистратор, поскольку в соответствии с требованием законодательства все открытые общества должны вести реестр акционеров у независимого регистратора. Исключением являются закрытые общества, которые могут вести реестр самостоятельно.

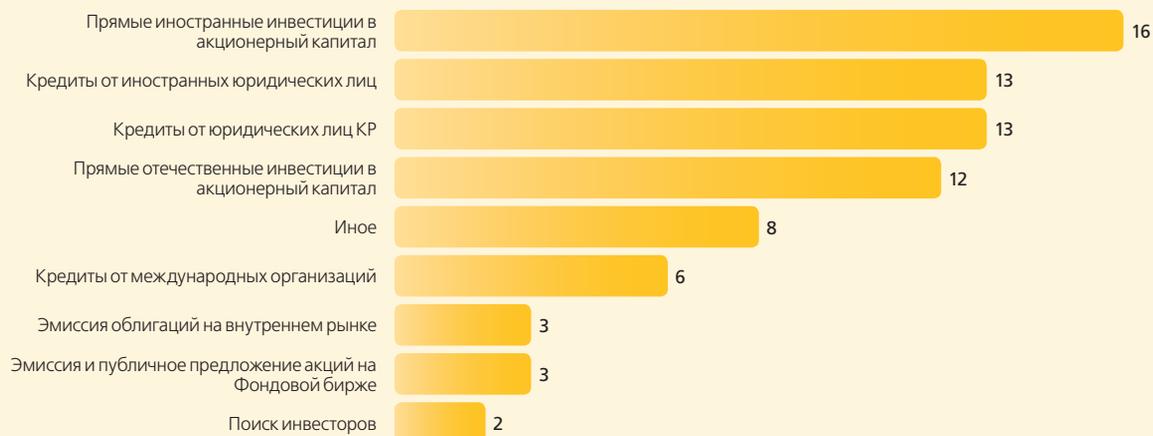
### Привлечение инвестиций

Абсолютное большинство обществ (90%) не привлекало внешние инвестиции в течение последних пяти лет.

Компании, которые привлекали средства извне, в большинстве своем делали это за счет кредитов – и таких обществ набралось 7. В ходе исследования выявлен только один случай привлечения инвестиций в капитал.

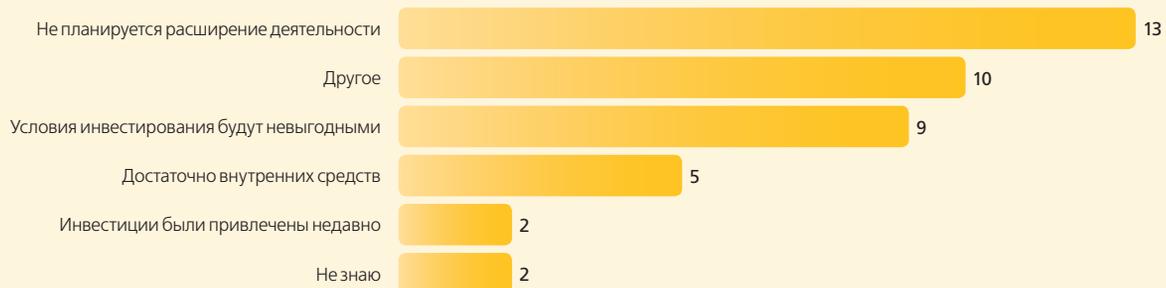
Тем не менее, согласно данным опроса, 57% обществ планируют привлекать инвестиции в течение следующих пяти лет. При этом 16 обществ ответили, что намереваются привлечь прямые иностранные инвестиции. Многие компании дали более одного ответа, что говорит о том, что для привлечения инвестиций компании рассматривают различные источники.

**Диаграмма 19. Формы предполагаемых инвестиций (количество ответов)**



Из 43% компаний (39 ответов), которые не планируют привлекать внешние инвестиции, 9 выражают опасения, что условия инвестирования будут для них невыгодны, а 13 компаний вообще не планируют расширение своей деятельности.

**Диаграмма 20. Причины, по которым компании не планируют привлекать инвестиции**



### 1.3. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА

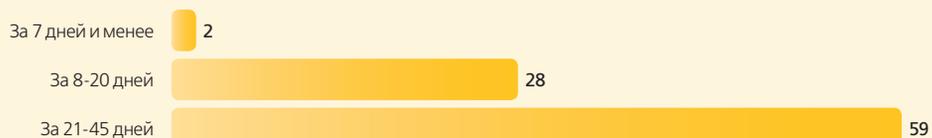
#### Общее собрание акционеров

Все АО проводят годовые общие собрания акционеров в срок, оговоренный законодательством, и чаще всего по месту их регистрации.

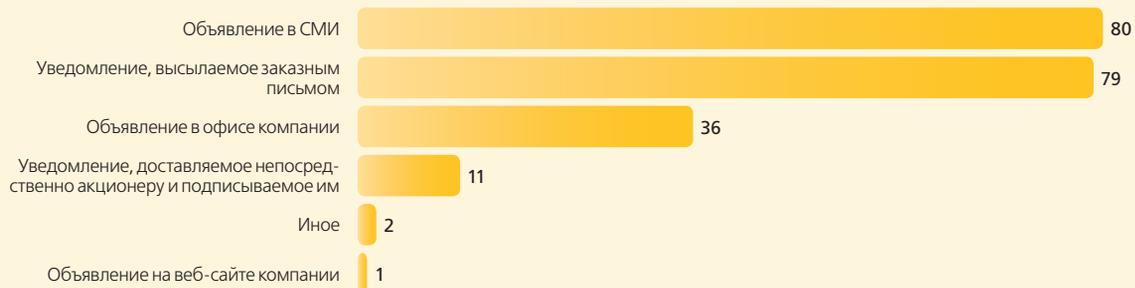
#### Уведомление о собрании акционеров

Большинство обществ (59) уведомляют своих акционеров в нормативные сроки, установленные законодательством, которые говорят о том, что уведомлять акционеров необходимо как минимум за 20 дней до предстоящего собрания. Лишь 33% (30) опрошенных АО не соблюдают сроки, предусмотренные для уведомления своих акционеров.

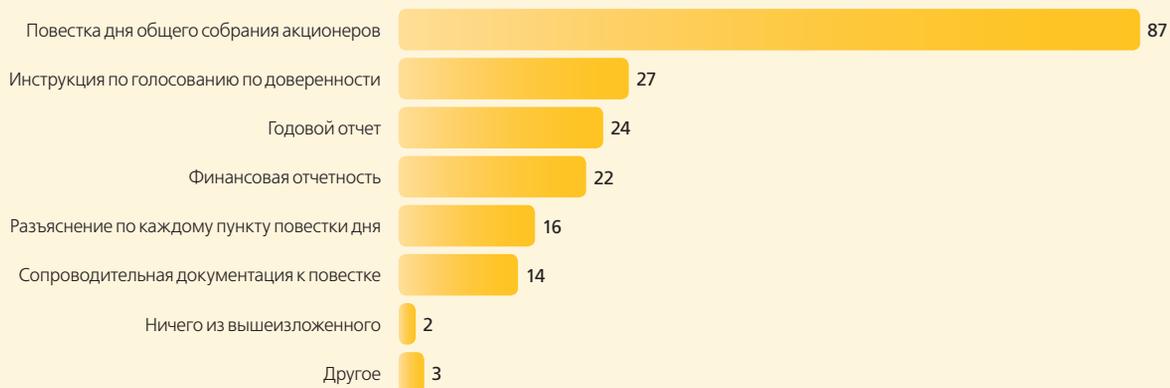
**Диаграмма 21. Сроки уведомления акционеров**



Открытые АО обязаны давать объявление в СМИ и посылать уведомление непосредственно акционерам, и 89% обществ выполняют данную процедуру. Извещение акционерам закрытого общества о проведении общего собрания акционеров осуществляется путем направления им письменного извещения.

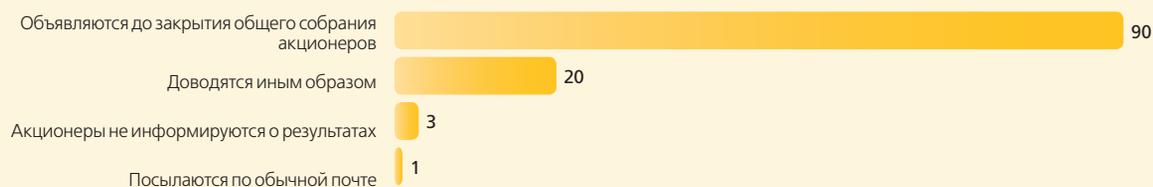
**Диаграмма 22. Способы уведомления (количество случаев)****Материалы к собранию акционеров**

Законодательство Кыргызской Республики для АО небанковского сектора требует от АО предоставить акционерам повестку дня собрания. 97% АО соблюдают данное требование законодательства. Что же касается всех остальных материалов предстоящего собрания, то АО достаточно лишь обеспечить доступ к ним на самом собрании. Некоторые общества (27) дополнительно высылают акционерам инструкцию для голосования по доверенности на общем собрании акционеров. В 24 АО принято высылавать акционерам годовой отчет, 22 общества помимо повестки дня направляют акционерам также финансовую отчетность.

**Диаграмма 23. Материалы к собранию (количество ответов)****Результаты общего собрания акционеров**

Все АО объявляют о принятых решениях непосредственно на самом собрании. Это объясняется тем, что некоторые вопросы повестки дня не могут рассматриваться без принятия предыдущих. Что же касается ответа 3% респондентов о том, что акционеры не информируются о результатах собрания, то, скорее всего, речь идет об информировании тех акционеров, которые не присутствовали на собрании.

**Диаграмма 24. Способы информирования акционеров об итогах (количество ответов)**



### Голосование по доверенности

Обычным явлением для АО является голосование за акционеров по доверенности. 76% обществ ответили, что такие случаи являются обычной практикой.

### Кворум и длительность общих собраний акционеров

Общее собрание акционеров правомочно (имеет кворум), если на момент окончания регистрации для участия в общем собрании акционеров зарегистрировались акционеры (их представители), обладающие в совокупности более чем 60 % размещенных голосующих акций общества. В случае, если собрание не состоялось, то новое общее собрание акционеров, созванное взамен несостоявшегося, правомочно, если на момент окончания регистрации для участия в нем зарегистрировались акционеры (их представители), обладающие в совокупности не менее чем 40 % голосов размещенных голосующих акций общества. При этом, уставом общества с числом акционеров более 10 тысяч может быть предусмотрен меньший кворум для проведения общего собрания акционеров взамен несостоявшегося, но не менее 30 % голосов размещенных голосующих акций общества.

Исследование показало, что в большинстве АО (75%) кворум общих собраний превышает 75% рубеж, что может означать или высокую сознательность и заинтересованность акционеров или высокую концентрацию акций у небольшой группы акционеров. Тем не менее, ряд обществ указали на кворум до 65%, то есть не все вопросы могли быть решены на таких собраниях, так как, например, для изменения устава необходим кворум в  $\frac{2}{3}$  от общего числа акционеров, которые вправе принимать решение об изменении устава. Один ответ был менее 50%, то есть годовое общее собрание или не состоялось, или было проведено повторное собрание, где необходимый кворум ограничивается 40% голосов.

**Диаграмма 25. Кворум общих собраний (количество ответов)**



Характерным показателем является количество времени, необходимое для проведения общего собрания акционеров. Большинство собраний (77% или 69 компаний) длится в пределах от одного до четырех часов, в 17 случаях акционерные собрания длятся даже менее одного часа. Это говорит о высокой организации подготовки и проведения собрания или, что более вероятно, является следствием концентрации контрольного пакета акций у ограниченного круга лиц, представленных в совете директоров или исполнительном органе, которые практически приняли решение еще до проведения самого собрания, а на нем формализовали свое решение.

### Информация об итогах общего собрания акционеров

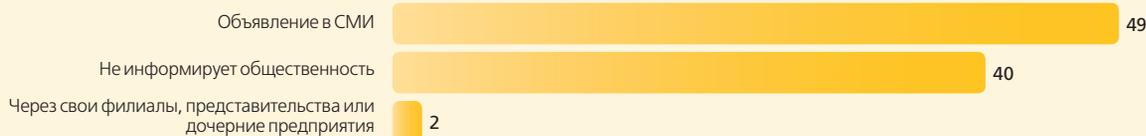
В соответствии с законодательством Кыргызской Республики, АО с числом акционеров более 500 либо публично разместившие хотя бы один выпуск ценных бумаг, публикуют свою финансовую отчетность в течение двух месяцев после годового собрания акционеров, но не позднее 1 июля года, следующего за отчетным.

По решению АО может быть опубликована в печатных средствах массовой информации обобщенная финансовая отчетность, состоящая из баланса на 31 декабря отчетного года, отчета о прибылях и убытках и аудиторского заключения по обобщенной финансовой отчетности, составленного в соответствии с требованиями Международных стандартов аудита.

Такие общества публикуют годовую финансовую отчетность после подтверждения независимыми индивидуальными аудиторами и (или) аудиторскими организациями достоверности представленных в ней сведений (ее соответствие МСФО) и утверждения годового баланса и отчета о прибылях и убытках ежегодным общим собранием акционеров. Аудиторское заключение включается в состав публикуемой финансовой отчетности.

Большинство компаний, которые были опрошены, не обязаны публиковать свою отчетность, и у них нет обязанности информировать общественность о результатах общего собрания акционеров. Тем не менее, более половины опрошенных обществ (57%) публикуют в печати итоги прошедшего собрания и принятые решения.

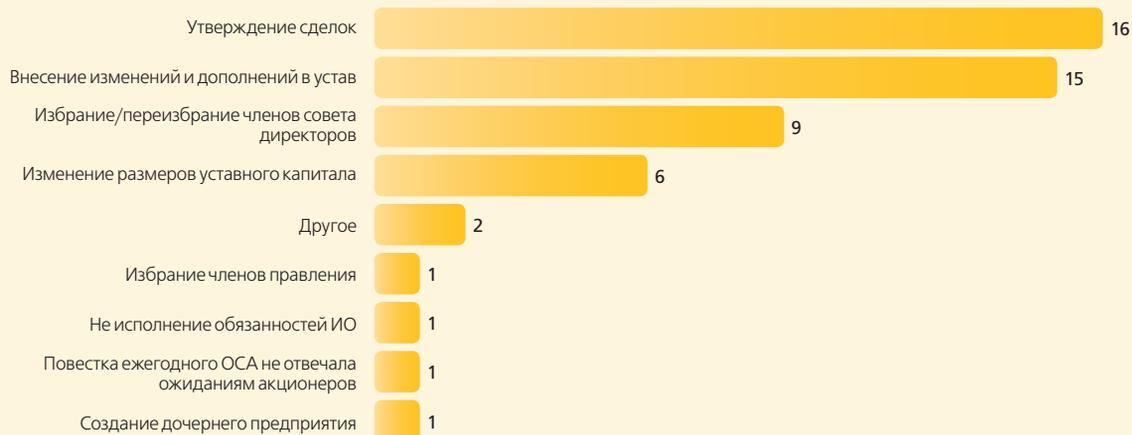
**Диаграмма 26. Отношение компаний к раскрытию информации общественности (количество случаев)**



### Внеочередное общее собрание акционеров

39% обществ в последние два года проводили внеочередные общие собрания акционеров по различным причинам. Причины созыва внеочередных собраний разные, наиболее распространенными из них являются: утверждение крупных сделок – 16 случаев, изменение устава – 15 случаев и переизбрание членов совета директоров – 9 случаев.

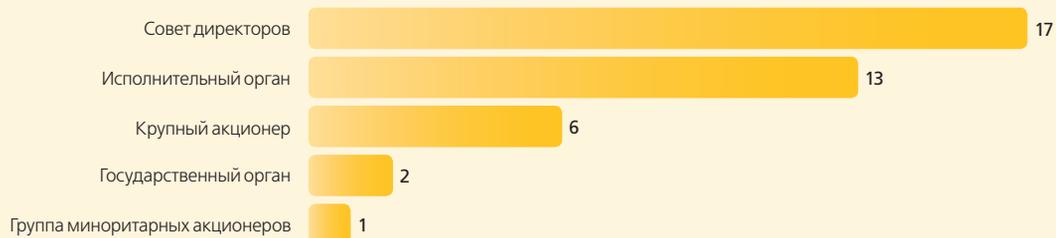
**Диаграмма 27. Причины созыва внеочередных собраний акционеров**



### **Инициаторы проведения внеочередного общего собрания акционеров**

Чаще всего инициаторами проведения внеочередных собраний становился совет директоров (17) или исполнительный орган (13). В 6 случаях это было требование крупного акционера.

**Диаграмма 28. Инициаторы проведения внеочередных собраний (количество ответов)**

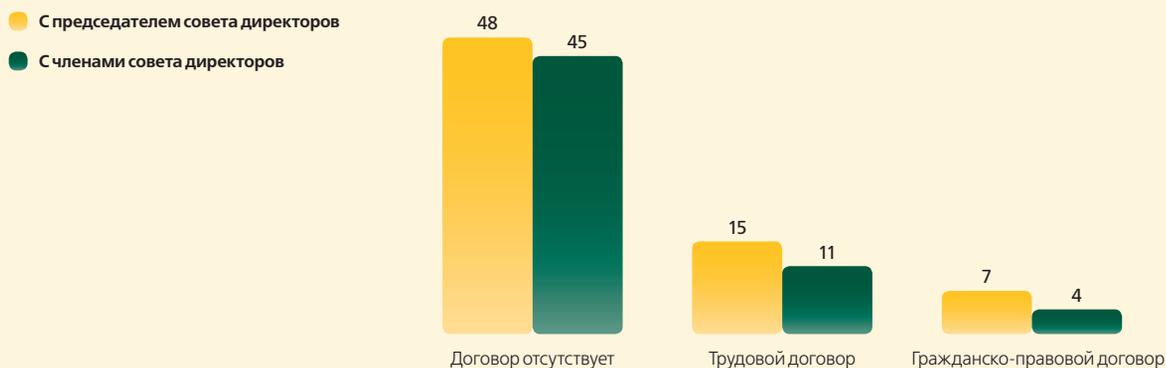


### **1.3.2. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ**

Совет директоров – это орган, который отвечает за разработку стратегии деятельности общества, определяет стиль работы и утверждает систему отношений, которыми должен руководствоваться он сам, управленческий персонал и сотрудники АО. Он устанавливает и обеспечивает функционирование пределов ответственности и подотчетности во всей организации. Более чем в половине случаев (51%) именно совет директоров АО определяет стратегию его развития. Существует несколько количественных и качественных характеристик советов директоров.

В большинстве обществ формального договора с председателем (48 ответов) и членами совета директоров (45) нет. В 7 случаях есть гражданско-правовой договор с председателем совета директоров, а в 15 случаях – трудовой договор.

Примерно такая же ситуация и с членами совета директоров (4 и 11 ответов соответственно).

**Диаграмма 29. Формализация отношений с советом директоров (количество ответов)**

В ходе исследования было сложно определить представительство независимых директоров и работников общества в советах директоров. 29% АО ответили, что имеют в составе совета директоров независимых директоров. Однако некоторые респонденты отвечали, например, что из трех членов совета директоров трое являются работниками общества и одновременно они же являются независимыми директорами. То есть реально независимых директоров очень немного.

Некоторые советы директоров полностью состоят из работников общества, другие же наоборот – только из акционеров, не работающих в обществе. Незначительное число опрошенных смогли сформулировать понятие «независимый директор».

По результатам опроса только в двух обществах в составе совета директоров есть сформированные комитеты: в одном – комитет по аудиту и комитет по корпоративному управлению, в другом – комитет по этике и комитет по назначениям и вознаграждениям. Еще в одном обществе есть намерение создать в рамках совета директоров комитет по назначениям и вознаграждениям.

### Заседания совета директоров

Ответы на вопрос о частоте проведения заседаний совета директоров получены от 78 респондентов. Из них 34 ответивших назвали частоту заседаний совета директоров, которая соответствует норме закона, т. е. не реже одного раза в квартал. В 11 обществах совет директоров собирается чаще того минимума, который определен законом. В 20 обществах совет директоров нарушает требование законодательства и собирается реже положенного срока.

**Диаграмма 30. Периодичность созыва совета директоров (количество ответов)**

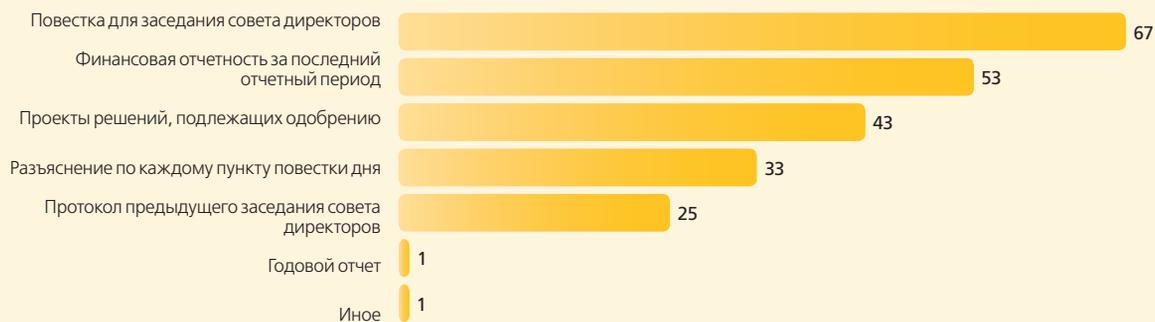
Важным также является анализ ответов на вопросы о том, насколько заблаговременно перед заседаниями совета директоров его члены получают уведомления об их проведении, а также тематические материалы по ним, и какие из материалов распространяются между членами совета директоров для их рассмотрения на заседании. На вопрос о сроках уведомления были получены ответы 76 респондентов.

**Диаграмма 31. Сроки уведомления о проведении заседания совета директоров (% от полученных ответов)**



Как видно из диаграммы 31, в большинстве обществ (37%) члены совета директоров получают уведомление о заседании заранее – до одной недели до заседания; более чем за две недели члены совета директоров получают уведомление в 12% АО; от одной до двух недель уведомления о заседании получают члены совета директоров в 8% обществ, за один день – в 14%, и в день заседания – в 13% АО. Лишь в 16% обществ нет установленной практики по данной процедуре. Таким образом, в большинстве АО члены совета директоров информируются заранее о проведении заседания.

**Диаграмма 32. Материалы, предоставляемые для проведения заседания совета директоров (по количеству ответов)**

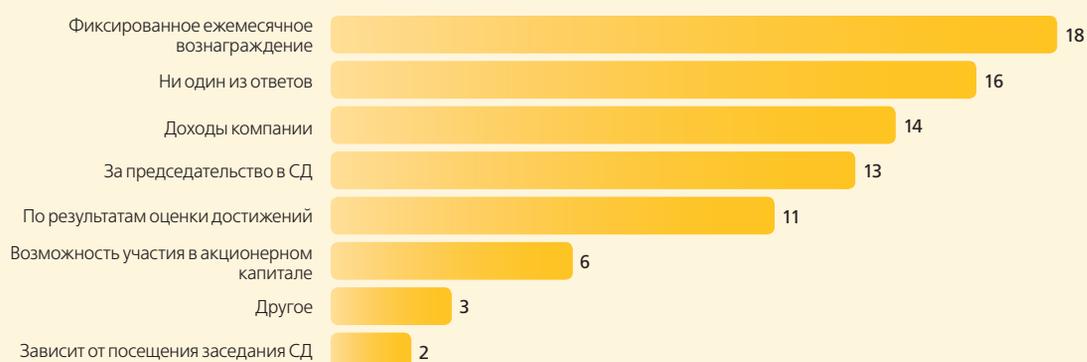


Наибольшее количество (67) АО, ответивших на данный вопрос, предоставляют членам совета директоров повестку дня заседания совета директоров. Далее по количеству следуют общества, прилагающие к повестке дня также финансовую отчетность АО (57 случаев). Некоторые компании предоставляют членам совета директоров даже проекты решений, подлежащие одобрению (43) и разъяснения по каждому пункту повестки дня (33).

### Вознаграждение членов совета директоров

В вопросах стимулирования деятельности членов совета директоров, АО применяют различные способы. Чаще всего встречается ответ (18), что члены совета директоров получают фиксированное ежемесячное вознаграждение, при этом только в 2 случаях их вознаграждение зависит от посещения заседаний. В 14 АО вознаграждение членов совета директоров зависит от результатов деятельности общества, а в 11 АО вознаграждение устанавливается по результатам оценки достижений. Необходимо заметить, что в обществе может быть более одного способа материального стимулирования членов совета директоров (см. диаграмму 33).

**Диаграмма 33. Способы стимулирования деятельности совета директоров (по количеству ответов)**



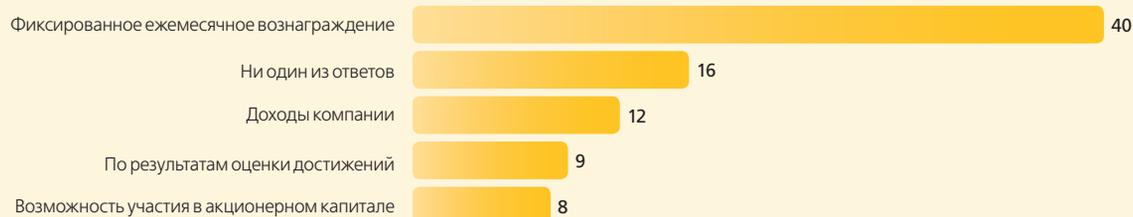
### 1.3.3. ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОРГАН

Подавляющее большинство (58% опрошенных АО) имеет единоличный исполнительный орган в лице директора (генерального директора). В некоторых обществах, даже если АО имеет коллегиальный исполнительный орган, права руководителя такого органа на практике довольно широки и не связаны коллегиальным решением.

### Стимулирование деятельности исполнительного органа

Чаще всего (40 ответов) члены исполнительного органа получают ежемесячное фиксированное вознаграждение, но применяются также и другие способы стимулирования. Такие, например, как выплата процентов от доходов общества (12), или в зависимости от достигнутых результатов самого руководителя (9). Акционеры иногда поощряют членов исполнительного органа путем введения их в число собственников общества через адресную продажу им пакета акций (8).

**Диаграмма 34. Способы вознаграждения исполнительного органа (по количеству ответов)**

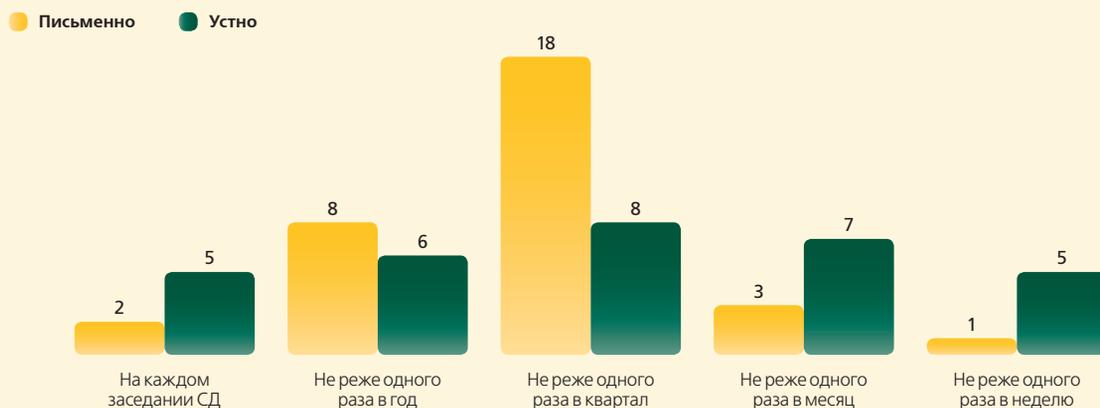


### Отчетность исполнительного органа

Поскольку вопрос отчетности исполнительного органа перед советом директоров предусматривал ответ только для коллегиального исполнительного органа, ответы в целом аналогичны количеству проводимых советом директоров заседаний. Чаще всего (26 ответов) исполнительный орган отчитывается именно на заседаниях совета директоров на ежеквартальной основе. Причем данный отчет предоставляется преимущественно (18) в письменном виде.

В 16 АО, ответивших на данный вопрос, исполнительный орган отчитывается перед советом директоров еженедельно или раз в месяц, что свидетельствует или об излишней опеке со стороны совета директоров, не доверяющего исполнительному органу, или о слабости исполнительного органа, который таким образом перекладывает ответственность за результаты деятельности общества на совет директоров.

Диаграмма 35. Периодичность отчетов исполнительного органа перед советом директоров (по количеству ответов)



### 1.3.4. КОМПЕТЕНЦИЯ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВА

Представителям АО был предложен ряд полномочий различных органов управления общества, которые необходимо было отнести к компетенции того или иного органа управления АО. Данный вопрос позволяет определить знание действующего законодательства по тем вопросам, которые имеют в законодательстве императивный характер. Ответы также позволяют узнать, в чью компетенцию отнесены те или иные вопросы, решение которых законодательством разрешено отнести различным органам управления, по выбору акционеров. Это разделение помогает выявить в обществах доминирующие органы управления.

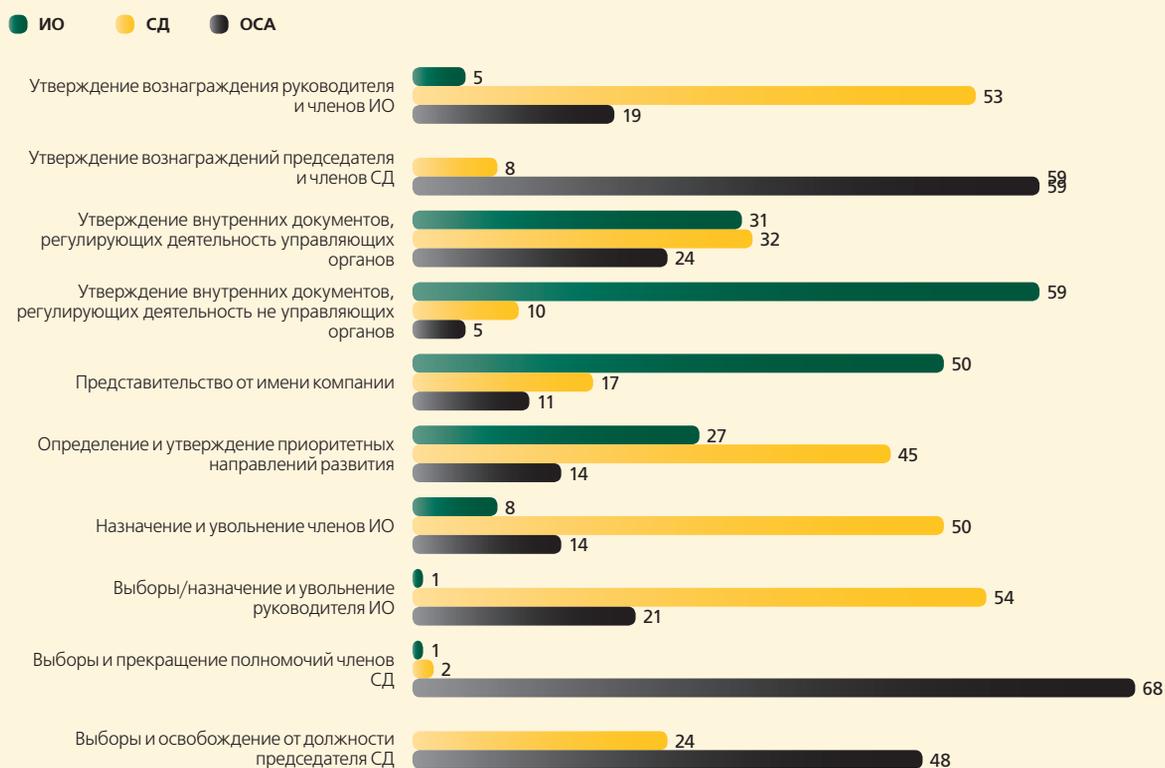
Необходимо отметить, что при анализе ответов возникают определенные допущения, так как не все АО, ответившие на вопросы анкеты, имеют советы директоров. Это в некоторой степени дает искажение результатов. К примеру, вопросы исключительной компетенции совета директоров, при его отсутствии в обществе, могут быть отнесены как к компетенции общего собрания, так и к компетенции исполнительного органа. Тем не менее, неизбежные искажения в нашем случае несущественны, поскольку обществ, не имеющих совета директоров, всего пять.

Обществам было предложено ответить на ряд вопросов, касающихся компетенции их органов управления.

Представительство от имени компании (т. е. совершение действий в целях приобретения прав и обязанностей компании) в соответствии с нормами действующего законодательства имеет только исполнительный орган. Однако некоторые общества ответили, что такими правами обладают и совет директоров (17 ответов) и даже общее собрание акционеров (11 ответов).

В целом, ответы дают основание полагать, что в большинстве обществ, по крайней мере, формально, компетенция органов управления определена в соответствии с нормами законодательства. В 48 АО в компетенцию общих собраний входит выбор председателя совета директоров. Респонденты отмечают, что передача данной функции общему собранию акционеров усиливает ответственность председателя совета директоров. Но, исходя из сложившейся практики, просматривается несколько иной повод – председатель совета директоров, утвержденный общим собранием акционеров, становится практически несменяемым, даже если он не в полной мере исполняет свои обязанности, тем более у него есть дополнительный стимул, поскольку в 13 обществах председатель совета директоров получает вознаграждение за председательство.

**Диаграмма 36. Компетенция органов управления (количество ответов)**



### Разделение полномочий органов управления

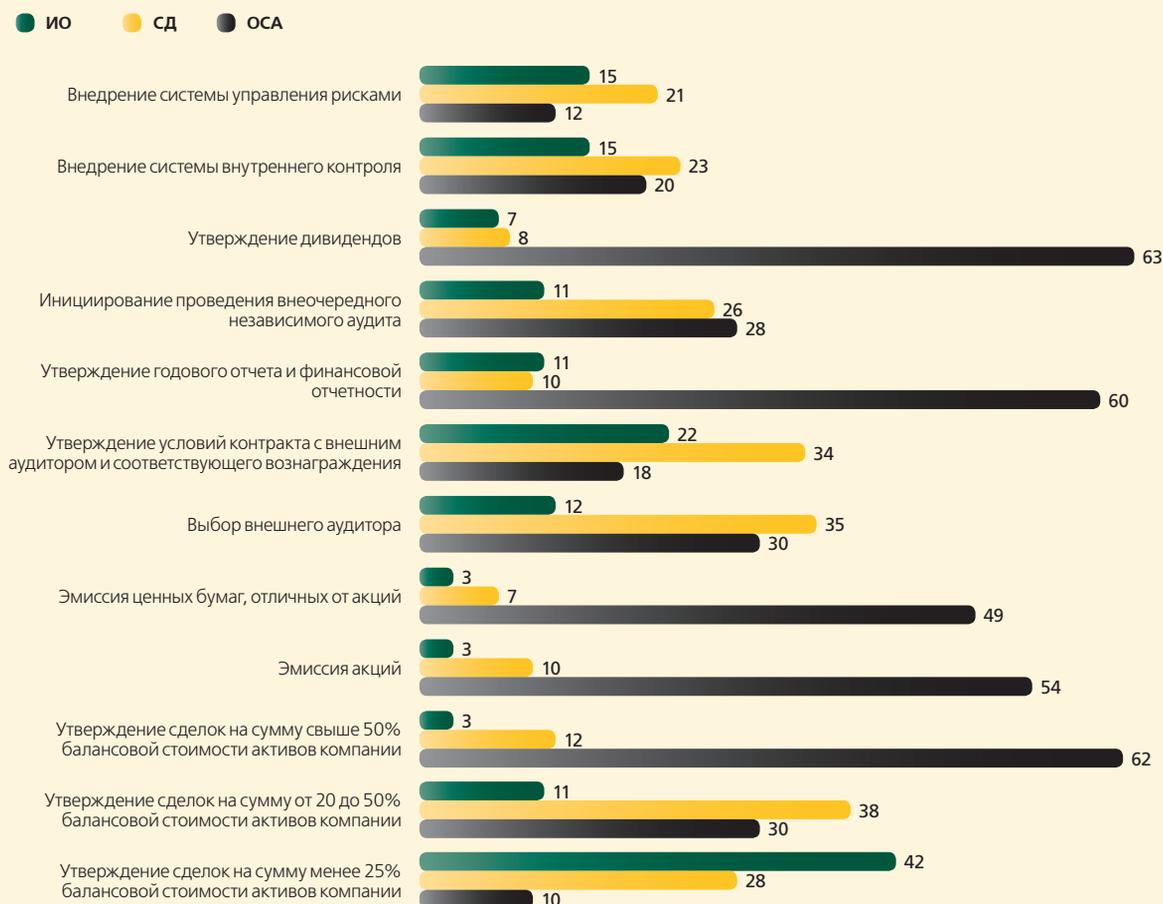
Как видно из диаграммы 37, есть ряд вопросов, решение которых строго определено действующим законодательством, как, например, вопросы об эмиссии акций, утверждение сделок на сумму свыше 50% балансовой стоимости активов компании, утверждение годового отчета и финансовой отчетности, утверждение дивидендов,

и относится это исключительно к компетенции общего собрания акционеров. Тем не менее, в вопросе анкеты об эмиссии акций 13 ответов респондентов указывают на иные органы управления, которые принимают решение, что является следствием слабого знания законодательства, с одной стороны, а, с другой, респонденты указывают тех, кто реально принимает решение в обществе.

Аналогичная ситуация просматривается и с остальными тремя вопросами, которые отнесены к исключительной компетенции общего собрания акционеров. Вопрос утверждения сделок на сумму свыше 50% балансовой стоимости активов компании 15 обществ отнесли к компетенции совета директоров и исполнительного органа. Утверждение годового отчета и финансовой отчетности, а также утверждение дивидендов необоснованно отнесли к компетенции общего собрания акционеров соответственно 21 и 15 АО.

Также ответы отражают некоторые нарушения, связанные с исключительной компетенцией совета директоров, даже с учетом тех обществ, где полномочия совета директоров частично переданы исполнительному органу, вследствие отсутствия совета директоров. Так, выбор внешнего аудитора не может быть оставлен за исполнительным органом (22 ответа), поскольку задача аудитора – определить достоверность учета, которым занимается исполнительный орган. То есть исполнительный орган, таким образом, сам себя проверяет.

**Диаграмма 37. Вопросы компетенции органов управления (количество ответов)**



## 1.4. РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ И ПРОЗРАЧНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

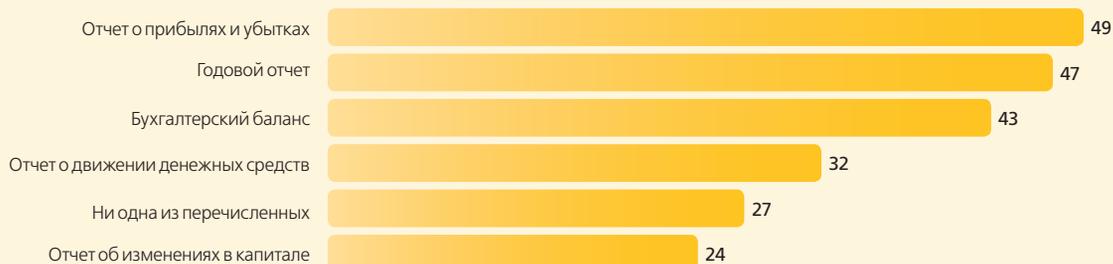
### Стандарты финансовой отчетности

Законом КР «О бухгалтерском учете» установлено, что финансовая отчетность в АО должна вестись в соответствии с МСФО. По графику, утвержденному Правительством КР в 2009 году, все АО должны вести финансовый учет в соответствии с МСФО. В ходе анкетирования 75% обществ указали, что применяют МСФО.

Раскрытие и прозрачность информации являются определяющими компонентами для компаний, обязанных публиковать отчетность. В нашем исследовании таковых очень немного. Требования законодательства относятся, прежде всего, к ним, хотя надзорный орган пытается распространить их на все общества. В такой ситуации около половины обществ раскрывают финансовую информацию о себе в СМИ в объеме, соответствующем требованиям МСФО.

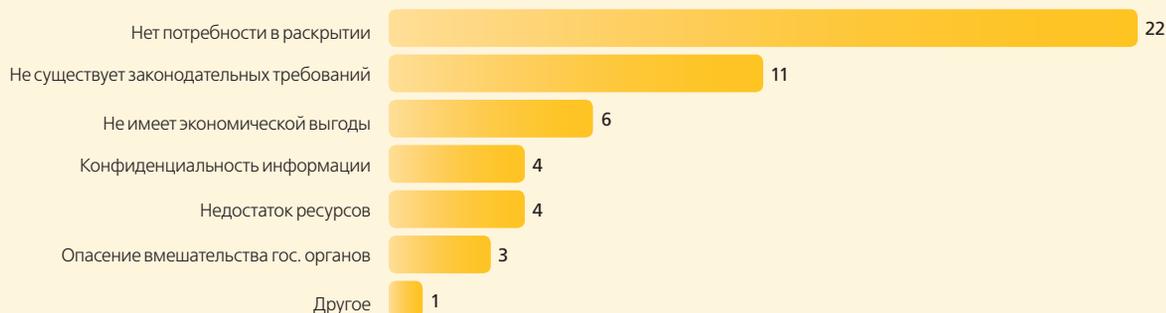
Ниже приведены наиболее упоминаемые сведения, которые раскрываются обществами в СМИ.

**Диаграмма 38. Сведения, раскрываемые в печати (количество ответов)**



Наибольшее количество АО публично раскрывают отчет о прибылях и убытках (49 компаний), годовой отчет (47) и бухгалтерский баланс (43). Общества, не раскрывающие публично информацию о себе, называют целый ряд причин, по которым они не делают этого. Часть из них (22 общества) просто не видят необходимости в таком раскрытии, 11 обществ не дают информацию, ссылаясь на отсутствие законодательных требований, и 6 АО не видят в раскрытии информации экономической выгоды.

**Диаграмма 39. Причины, по которым информация не раскрывается в печати (количество ответов)**



Что же касается информации, получаемой акционерами в виде годового отчета, то она состоит в основном из отчета ревизионной комиссии (77 ответов), аудированной финансовой отчетности (43), включая примечания к финансовой отчетности и анализа исполнительного органа о достигнутых финансовых показателях (68), которые характеризуют деятельность компании.

Также в отчет включается определение целей и стратегических задач общества (50), дивидендная политика (48). Часто отчет ИО дополняется отчетом совета директоров.

**Диаграмма 40. Состав годового отчета (количество ответов)**

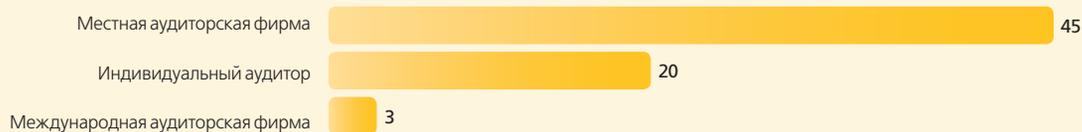


## 1.5. КОНТРОЛЬ, АУДИТ ФИНАНСОВ И ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Внешний аудит

Внешний аудит осуществляется в 76% (68) обществ. Большинство аудиторов представляют или местную аудиторскую компанию (45) или индивидуального аудитора (в 20 случаях).

**Диаграмма 41. Внешний аудитор (количество ответов)**



Только 27% обществ указали на отрицательный опыт сотрудничества с внешним аудитором. За последние три года аудитор сменился в 19 из 68 обществ, при этом основанием для смены аудитора в 8 обществах не являлась высокая цена на услуги. А еще в 8 случаях это было обусловлено либо конфликтом интересов, либо недостаточной, по мнению респондентов, квалификацией аудитора.

**Диаграмма 42. Проблемы внешних аудиторов (количество ответов)**



### Внутренний аудит

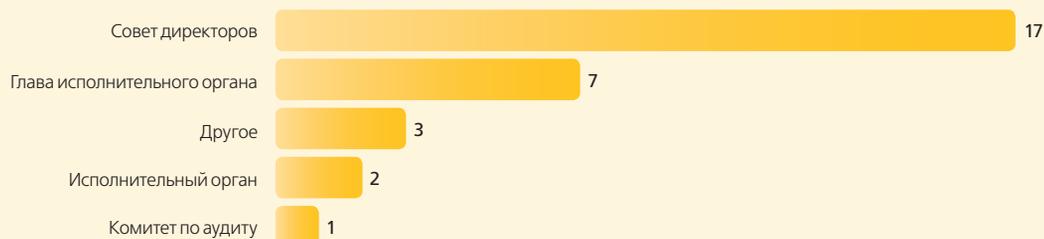
Респондентам был задан вопрос на понимание сущности службы внутреннего аудита. Следует отметить, что законодательство не предусматривает обязательное наличие внутреннего аудита для АО, не являющихся финансово-кредитными учреждениями.

**Диаграмма 43. Понимание внутреннего аудита (количество ответов)**



Тем не менее, респонденты ответили, что в 35 обществах существует служба внутреннего аудита, притом что понимание внутреннего аудита дали те респонденты, которые ответили, что таковых не имеют. То есть респонденты, отметившие наличие службы внутреннего аудита, подразумевали, скорее всего, ревизионную комиссию. Косвенным подтверждением нашего суждения является то, что задачу так называемой «службе внутреннего аудита» ставит исполнительный орган.

Диаграмма 44. Постановщик задач внутреннему аудиту (количество ответов)



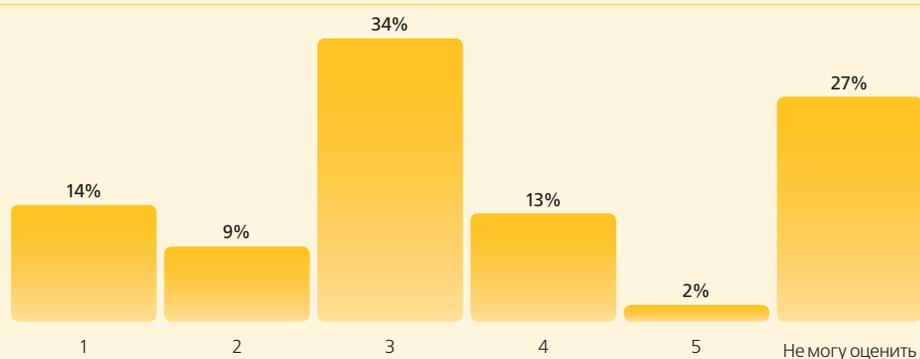
## 1.6. ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМНЫХ ОБЛАСТЕЙ В ПРАКТИКЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Обществам было предложено оценить в целом существующую нормативно-правовую базу, регулирующую вопросы корпоративного управления. Кроме того, респондентам были предложены процедуры, каждую из которых необходимо было оценить для выявления общей оценки эффективности действующего законодательства. Оценки выставлялись по 5-балльной шкале, но мы добавили и оценку «не знаю», так как часть респондентов не смогли оценить ту или иную процедуру в силу незнания.

### Нормативная база

В целом нормативно-правовая база по корпоративному управлению была оценена 50% респондентов как удовлетворительная и выше, 23% посчитали ее неудовлетворительной, и лишь 27% респондентов не смогли ее оценить.

Диаграмма 45. Оценка эффективности нормативно-правовой базы, регулирующей корпоративное управление в КР (по 5-балльной шкале)



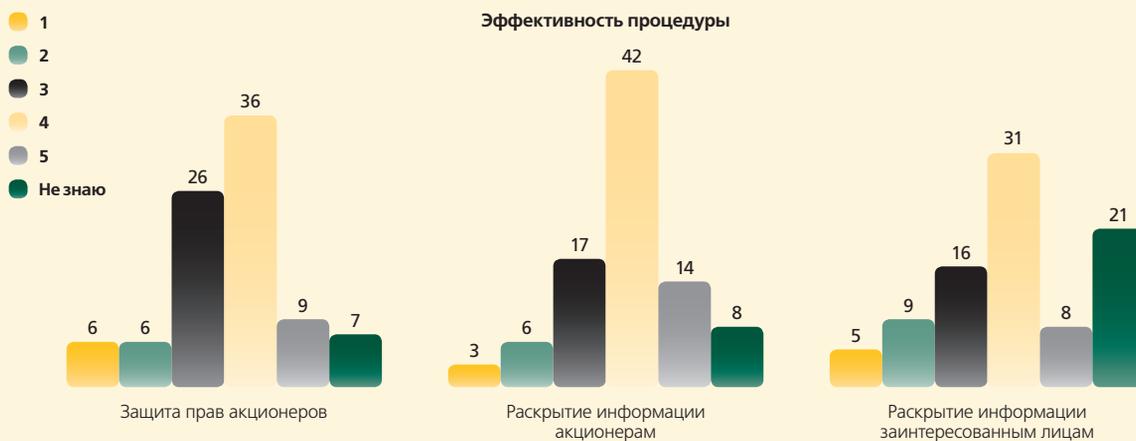
Процедура регистрации/начала деятельности предприятия была оценена достаточно высоко (31 АО из 66 оценили эту процедуру на «хорошо»). Этому способствовали последние изменения в законодательстве по вопросам регистрации. Что же касается процедуры ликвидации АО, то немногие имеют такой опыт, и поэтому, по вполне объяснимым причинам, велико количество ответов «не знаю» (33), что повлекло такой разброс в оценках. Знание данной процедуры в основном теоретическое, лишь немногие могут сослаться на свой опыт.

**Диаграмма 46. Оценка эффективности действующего законодательства в отношении следующих процедур (количество ответов)**



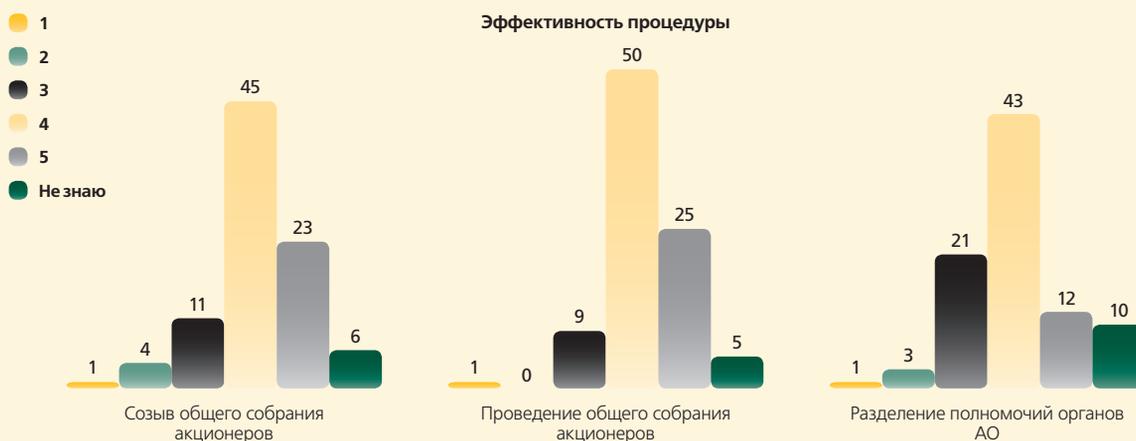
Вопросы защиты прав акционеров и раскрытия информации являются достаточно проработанными. Последние изменения в законодательстве об АО, внесенные летом 2008 года, в значительной степени способствовали изменению ситуации в данных вопросах. Меньшее понимание (21 ответ) вызвал вопрос о раскрытии информации заинтересованным лицам – кто они, если это не акционеры. Часть ответов была обусловлена недостаточным пониманием этой категории лиц.

**Диаграмма 47. Оценка эффективности действующего законодательства в отношении следующих процедур (количество ответов)**



Наиболее полно давались оценки процедурам, связанным с проведением корпоративных мероприятий. Это естественно, поскольку все общества проводят общие собрания акционеров и могут оценить эффективность этих процедур. Большая часть АО считает указанные процедуры достаточными и понятными.

Диаграмма 48. Оценка эффективности действующего законодательства в отношении следующих процедур (количество ответов)



Процедуры формирования совета директоров и исполнительного органа в целом доступны и понятны, респонденты считают данные процедуры хорошо прописанными. Что же касается вопроса формирования комитетов совета директоров, то ответ «не знаю» 54% респондентов наиболее точно отражает сложившуюся ситуацию. Как мы видели ранее, комитетов совета директоров практически нет, тем более, что эти нормы практически не прописаны в законодательстве.

Диаграмма 49. Оценка эффективности действующего законодательства в отношении следующих процедур (количество ответов)



Достаточно высокий процент опрошенных, а именно 39% (35 обществ), не знают механизмов урегулирования корпоративных конфликтов. Респонденты оценивали данный вопрос с точки зрения общего понимания норм законодательства, исполнение которых и может способствовать урегулированию возможных конфликтов. Многие не смогли оценить законодательство с данной точки зрения. При этом 45% респондентов считают, что точное следование нормам законодательства может помочь в преодолении возможных конфликтов.

Процедура эмиссии ценных бумаг (акций и облигаций) также вызвала определенные сложности для оценки. 33% обществ не знают, как оценить указанную процедуру, так как они не сталкивались с данным вопросом на практике (следует отметить, что учредительная эмиссия не является показательной, ее процедура существенно отличается от процедуры дополнительного выпуска акций или выпуска других ценных бумаг). 54% респондентов считают данную процедуру достаточно хорошо прописанной, 13% ответили, что она неудовлетворительна, и это именно те общества, которые сталкивались с данной процедурой на практике.

**Диаграмма 50. Оценка эффективности действующего законодательства в отношении следующих процедур (количество ответов)**



Полученные ответы позволяют сделать вывод о существовании пробелов и недоработок в системе законодательства Кыргызской Республики. Необходимо тщательно проанализировать действующие нормы, с тем чтобы внести изменения и дополнения, которые будут способствовать упорядочению, упрощению процедур. Стоит также отметить необходимость внедрения в АО Кыргызской Республики международных принципов корпоративного управления.



## Раздел 2. БАНКИ

### РЕЗЮМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Правовое регулирование корпоративных отношений в банковской сфере (финансово-кредитных учреждений) Кыргызской Республики осуществляется как общими нормами законодательства, так и специальным регулированием со стороны НБКР. Деятельность банков гораздо более подвержена регулированию и нормативная база в сфере банковской деятельности гораздо шире. Она включает в себя такие документы, как: «Принципы ОЭСР», «Принципы корпоративного управления Банка международных расчетов (Базельский комитет)», «Принципы Базель II (2004)», «Рекомендации по банковскому надзору Базельского комитета (BCBS)».

#### **1.1. ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ И ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ПРАКТИКЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

- *Банки хорошо осведомлены о принципах корпоративного управления.* Обследованные банки продемонстрировали достаточную осведомленность о документах, описывающих принципы корпоративного управления.
- *Уровень формализации принципов корпоративного управления внутри банков практически стопроцентный.* Все внутренние документы, необходимые банку в соответствии с требованиями законодательства, имеются. 80% банков приняли Кодекс этики, а 40% – свой собственный Кодекс корпоративного управления, притом, что наличие данных документов необязательное.
- *Институт корпоративного секретаря слаб и не достаточно востребован.* Корпоративный секретарь имеется в 40% банков. Значение корпоративного секретаря должным образом не оценено в силу малого количества акционеров в банках.
- *Усовершенствование процесса принятия решений в банке является одним из приоритетов для представителей банков.* Представители банков, участвовавшие в беседах, обращали внимание на разрывы между содержанием корпоративных документов, определяющих вопросы взаимодействия органов управления, с действительностью. Характерным (80%) является ответ, что для достижения озвученных целей в области корпоративного управления в первую очередь необходимо обучение членов совета директоров вопросам корпоративного управления.

#### **1.2. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ БАНКА**

##### **Общее собрание акционеров**

- *Регулярно проводятся годовые общие собрания акционеров.* Во всех опрошенных банках годовые общие собрания акционеров проводятся в установленные законодательством сроки.
- *Процедуры информирования акционеров выдерживаются.* Все банки сообщают акционерам о повестке дня общего собрания акционеров и предоставляют необходимую информацию.
- *Результаты годовых общих собраний акционеров распространяются непосредственно на самом собрании, а затем и доводятся до сведения акционеров, не присутствовавших на собрании.*
- *Обычной практикой является голосование на собраниях через своих представителей по доверенности (100% респондентов).* В 40% банков, общие собрания акционеров

собирают кворум 75 - 85% голосов акционеров, и в 40% – более 85%. Это происходит вследствие высокой концентрации акций у ограниченного числа акционеров. Лишь в 20% АО кворум собирается менее 75% акционеров.

### **Внеочередное общее собрание акционеров**

- *60% опрошенных банков созывали внеочередные общие собрания за последние два года.* Причины созыва внеочередных собраний разные, но наиболее распространенными являются: переизбрание членов совета директоров, изменение устава и размера уставного капитала.

Инициатором проведения внеочередных общих собраний являлись совет директоров общества, затем исполнительный орган и крупный акционер.

### **Совет директоров**

- *Совет директоров в банках в большинстве случаев является органом управления, который фактически осуществляет оперативное управление деятельностью банка.* При этом формальные аспекты управления выдерживаются достаточно четко. Банки испытывают трудности в определении надлежащих функций для совета директоров.
- *Совет директоров в банках собирается достаточно часто.* Это вызвано необходимостью руководства службой внутреннего аудита, риск-менеджером и комплайнс офицером, которые ими назначаются, получают задания и перед ними отчитываются, а также требованиями ст. 24 Закона КР «О банках и банковской деятельности», которая требует проводить заседание Совета в банках не реже одного раза в месяц. Обычной практикой стало наличие в структуре управления банков членов совета, работающих на постоянной основе, то есть непосредственно участвующих в оперативном управлении.
- *Структура совета директоров обществ самая простая.* Имеется лишь обязательный комитет по аудиту. Большинство опрошенных банков не имеют других комитетов совета директоров.

### **Исполнительный орган**

- *Исполнительное руководство банков испытывает трудности при взаимодействии с советом директоров.* Исполнительный орган банков коллегиальный.
- *Формирование исполнительного органа осуществляется советами директоров с обязательным получением одобрения НБКР.* Респонденты отметили, что имеют место проблемы с регулятором в получении такого одобрения.
- *Прослеживается обязательность отчетности исполнительного органа.* Исполнительный орган письменно отчитывается перед советом директоров не реже одного раза в месяц, не считая устные отчеты на каждом заседании совета директоров и перед членами совета директоров, работающими на постоянной основе в банке.

## **1.3. РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ И ПРОЗРАЧНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА**

### **Раскрытие информации**

- *Все банки составляют свою финансовую отчетность в соответствии с МСФО.*
- *Все банки раскрывают финансовую отчетность в средствах массовой информации, в объеме, предписываемом нормами законодательства.* Согласно Положению о требованиях к формированию финансовой отчетности коммерческих банков Кыргызской Республики №125-03 от 29 декабря 2003 года, утвержденному постановлени-

ем Правления НБКР, финансовая отчетность банка должна состоять из следующих 5 компонентов: 1) отчета о прибыли и убытках; 2) отчета о финансовом состоянии по бухгалтерскому балансу; 3) отчета о движении денежных средств; 4) отчета об изменениях в структуре капитала; 5) учетной политики и пояснительной записки (раскрытия) к финансовой отчетности.

#### **1.4. КОНТРОЛЬ, АУДИТ ФИНАНСОВ И ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

- *Служба внутреннего аудита банков является обязательной и присутствует в каждом банке.* Относительно функций службы внутреннего аудита мнение респондентов единое.
- *Требования по обязательному внешнему аудиту для банков установлены НБКР и банки строго выполняют их.* Чаще всего (80%) аудитором выступает местная аудиторская компания и в 20% – международный аудитор.

#### **1.5. УРОВЕНЬ СОБЛЮДЕНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

- *Банки соблюдают законодательные и нормативные требования по формированию структуры управления.* Во всех банках сформированы органы управления в соответствии с требованиями законодательства, присутствует совет директоров и исполнительный орган.
- *Слабым звеном в вопросах корпоративного управления в банках является вопрос разделения компетенции органов управления.* Компетенция органов управления обществ формально соответствует требованиям законодательства, но имеется практика вмешательства в оперативную деятельность.
- *Нормативную базу, регулирующую корпоративные отношения в Кыргызской Республике, представители банков оценили как удовлетворительную.* Проблемы видятся не в нормативной составляющей корпоративного управления, а в психологии акционеров, которые боятся потери контроля и потому довлеют над исполнительными органами.

#### **Защита прав акционеров**

- *Наблюдается своевременная выплата дивидендов.* Дивидендная политика банков диктуется законом, предписывающим обязательное распределение чистой прибыли, независимо от ее величины. Кроме обязательной выплаты дивидендов, банки чаще всего, направляют полученную прибыль на капитализацию. Требование об обязательной выплате дивидендов приводит к ситуации, при которой акционеры получают дивиденды, а затем вносят их же в качестве оплаты за акции дополнительной эмиссии, с тем чтобы выдерживать нормативы НБКР по капитализации.

#### **1.6. ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМНЫХ ОБЛАСТЕЙ В ПРАКТИКЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

- *Представители банков отмечают наличие пробелов и неточностей в законодательстве КР.* Жесткое регулирование со стороны НБКР имеет как положительный, так и негативный аспект. Требуется анализ действующих норм законодательства и его совершенствование.
- *Действующее законодательство мало способствует предотвращению и урегулированию корпоративных конфликтов.*
- *Процедура создания комитетов совета директоров получила большой разброс в оценках, вследствие малой практики их создания.*

## ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКАХ КР

Опрос проводился среди должностных лиц банков, половину из них составили руководители и члены исполнительного органа обществ, половину – другие сотрудники.

**Диаграмма 51. Должностные лица обществ, ответившие на вопросы анкеты и участвовавшие в собеседовании (количество ответов)**



### 1.1. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О БАНКЕ

Для проведения исследования были выбраны банки, отвечающие следующим критериям: а) доля собственности государства и иностранных лиц отсутствует или не достигает 50%; б) все банки на момент исследования были активно действующими; в) насчитывали в своем штате не менее 25 сотрудников. Группа вопросов общего характера раскрыла некоторые качественные и количественные характеристики банков.

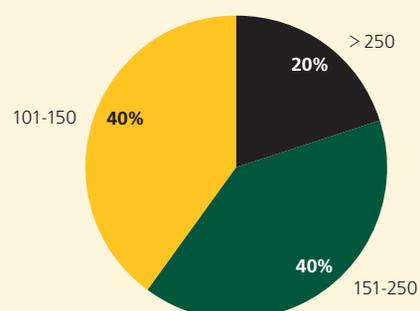
#### Приобретение банком статуса акционерного общества

В Кыргызской Республике Законом КР «О банках и банковской деятельности» установлено требование, что банк должен быть акционерным обществом. Банки, участвовавшие в исследовании, изначально создавались как АО.

#### Общее количество работников банка

По количеству работников преобладают банки, имеющие от 51 до 100 человек работников. Эта ситуация характеризует уровень экономического развития компаний в стране.

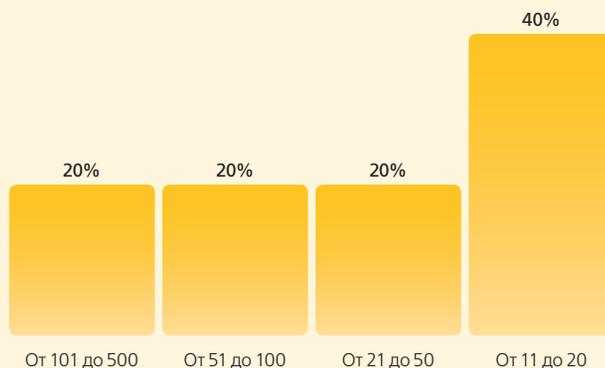
**Диаграмма 52. Принадлежность банка к определенной группе по количеству занятых в производстве работников (в %)**



### Количество акционеров банка

По количеству акционеров видно, что банки пока не стремятся к резкому увеличению их числа. Малое количество акционеров, по мнению наших респондентов, способствует сохранению контроля в банке группой акционеров, являющихся или учредителями банка, или купивших контрольный пакет у прежних собственников.

Диаграмма 53. Количество банков по числу акционеров (в %)



Структура владельцев банков достаточно схожа, группа частных лиц или местных компаний имеет абсолютный контроль.

### Крупные акционеры

Вопрос о количестве акционеров, владеющих тем или иным пакетом акций, вызвал затруднение у респондентов. Тем не менее, можно сделать следующие выводы. Самые крупные акционеры – это физические лица, владеющие от 20 до 75 % акций. В одном случае контрольный пакет акций принадлежит юридическим лицам. Некоторые из крупных акционеров являются членами совета директоров и исполнительного органа.

### Степень аффилированности крупных или контролирующих акционеров друг с другом

По степени аффилированности крупных или контролирующих акционеров банка друг с другом чаще всего отмечалось, что они состоят в родственных связях (в трех банках).

### Сделки с аффилированными лицами

Сделки с аффилированными лицами в банках одобряют советы директоров и исполнительные органы.

Полученные ответы говорят о том, что данный вопрос решается в соответствии с действующим законодательством.

### Родственные связи контролирующих акционеров с членами органов управления

На вопрос, являются ли члены семьи/родственники действующих контролирующих акционеров членами совета директоров и/или исполнительного органа банков в 40% случаев был ответ «да» для обеих категорий.

### Наличие независимого регистратора

В банках реестр акционеров ведет независимый регистратор, в соответствии с требованием законодательства все открытые общества должны вести реестр акционеров у независимого регистратора. Закрытые общества могут вести реестр самостоятельно.

### Привлечение инвестиций

Две трети банков (60%) привлекали внешние инвестиции.

Банки, которые привлекали средства извне, в двух случаях из трех делали это за счет публичного предложения акций на фондовом рынке, в одном случае это были прямые инвестиции местного инвестора по закрытой подписке.

Тем не менее, все опрошенные банки планируют привлекать инвестиции в течение следующих трех лет. И при этом  $\frac{2}{3}$  банков ответили, что намереваются привлечь прямые отечественные инвестиции по закрытой подписке. Один банк намерен привлечь средства за счет публичного предложения на фондовом рынке, и еще один готов заимствовать средства в виде иностранных кредитов.

## 1.2. ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ПЕРЕДОВОЙ ПРАКТИКЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Банкам были заданы вопросы об их осведомленности о Принципах ОЭСР, других документах, об отношении к корпоративному управлению в целом и об их стремлении предпринимать шаги по совершенствованию практики корпоративного управления, в своем банке в частности.

### Понимание и основные цели корпоративного управления

Большинство руководителей банков знакомы с основными руководящими документами по вопросам корпоративного управления.

**Диаграмма 54. Степень осведомленности руководителей банка о следующих документах (в %)**



### Важнейшие цели в области корпоративного управления

Банки считают надлежащее корпоративное управление важным аспектом своей деятельности и называют различные цели, достижение которых необходимо в области корпоративного управления. Каждый респондент мог выбрать не более трех ответов. Всего получено 15 ответов.

**Диаграмма 55. Приоритетные цели в области корпоративного управления (количество ответов)**



Усовершенствование процесса принятия решений в банке, повышение операционной эффективности, повышение инвестиционной привлекательности банка и обеспечение соответствия корпоративного управления в банке требованиям законодательства являются важнейшими целями для 40% опрошенных банков. Остальные цели, такие как защита прав акционеров, обеспечение доступа к рынкам капитала, предотвращение и урегулирование корпоративных конфликтов, снижение предпринимательских рисков, являются важными для 20% банков.

#### **Способы достижения целей в области корпоративного управления**

80% респондентов считают, что для достижения поставленных целей необходимо обучение членов совета директоров вопросам корпоративного управления. 40% опрошенных считают также, что необходимо разработать и принять кодекс корпоративного управления, обучить членов исполнительного органа и внедрить систему внутреннего контроля. Эти мероприятия помогут банкам в достижении поставленных целей в области корпоративного управления.

#### **Внутренние документы в области корпоративного управления**

В вопросах приверженности общепринятым принципам/кодексам корпоративного управления, выражающихся в наличии тех или иных внутренних документов банков, складывается следующая картина.

**Диаграмма 56. Внутренние документы в области корпоративного управление, принятые в банках (в %)**

Как видно из диаграммы 56, степень формализации корпоративного управления в банках существенно отличается от степени формализации в других АО, поскольку наличие большинства указанных документов вызвано требованиями НБКР.

### Корпоративный секретарь

Корпоративный секретарь имеется в 2 из 5 опрошенных банков, он работает на основе частичной занятости, то есть совмещает свои функции с другими обязанностями в банке.

### Обращение к внешним консультантам

Ни один из опрошенных банков не обращался за платными консультациями к профессиональным организациям, специализирующимся на оказании услуг в области корпоративных отношений.

### Факторы, препятствующие совершенствованию системы корпоративного управления в банках

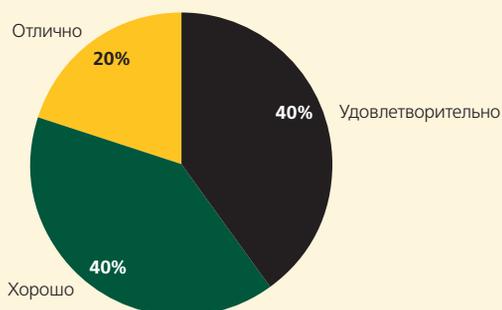
На вопрос о факторах, препятствующих совершенствованию практики корпоративного управления, большинство обществ (60%) ответили, что это связано с недостатком информации/знаний и что повышение прозрачности может привести к повышению рисков (риск банкротства, поглощения и т. п.). Недостатки законодательства в области корпоративного управления отметили 40% опрошенных.

**Диаграмма 57. Факторы, препятствующие совершенствованию системы корпоративного управления в банках (количество ответов)**

### Состояние корпоративного управления в банках

В целом, банки оценили состояние корпоративного управления как удовлетворительное и выше.

Диаграмма 58. Состояние корпоративного управления в Вашем банке



При этом, оценивая состояние корпоративного управления в целом по стране, все банки отметили его как удовлетворительное.

## 1.3. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ БАНКА

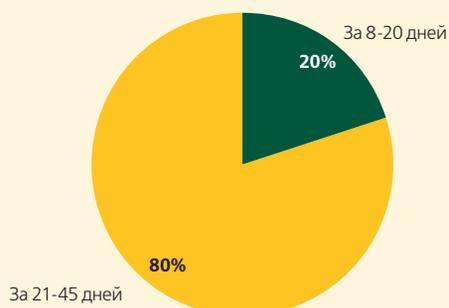
### 1.3.1. ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

Все опрошенные банки проводят годовые общие собрания акционеров в срок, оговоренный законодательством и чаще всего по месту их регистрации.

#### Уведомление о собрании акционеров

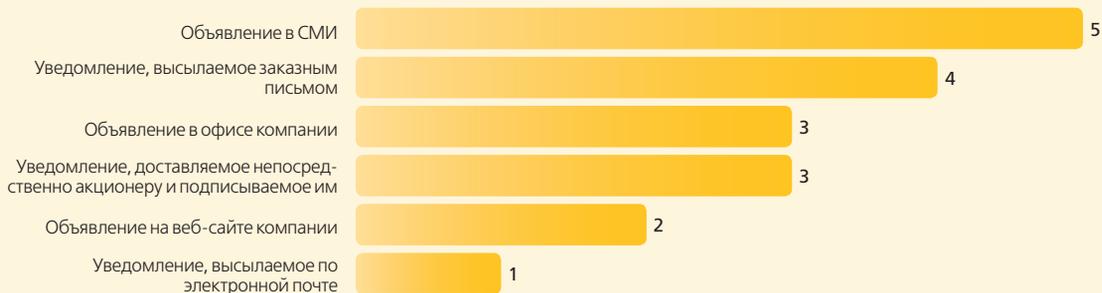
Большинство банков уведомляют своих акционеров в установленные законодательством сроки, а именно: руководство АО должно отправить акционерам уведомление как минимум за 20 дней до предстоящего собрания в открытых акционерных обществах и за 10 дней в закрытых. Таким образом, все опрошенные банки выполняют требование законодательства (4 банка из опрошенных ОАО, и 1 – ЗАО).

Диаграмма 59. Сроки уведомления акционеров (в %)



Банки обязаны давать объявление в СМИ, а также посылать уведомление непосредственно акционерам. Все банки выполняют данную процедуру, дополнительно уведомляя акционеров другими способами.

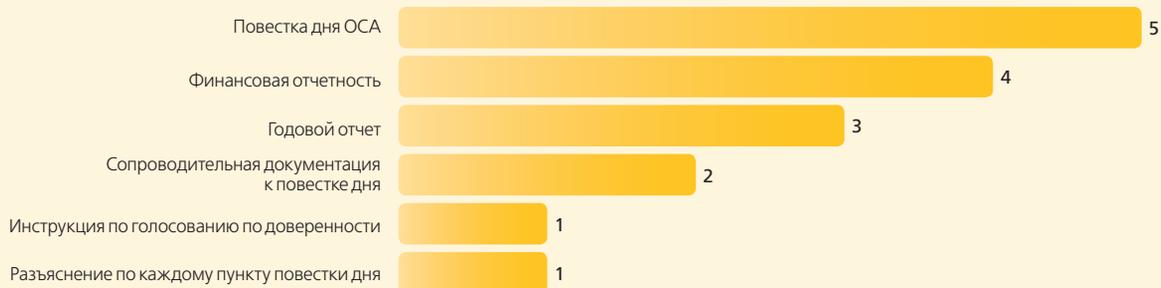
**Диаграмма 60. Способы уведомления акционеров (количество ответов)**



### Материалы к собранию акционеров

Законодательство для акционерных обществ банковского сектора требует предоставления акционерам всех материалов предстоящего собрания. Тем не менее, банки не в полной мере выполняют данное требование.

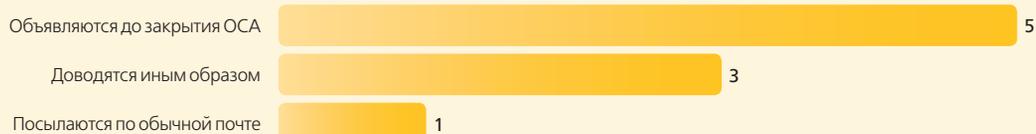
**Диаграмма 61. Материалы для общего собрания акционеров (количество ответов)**



### Результаты общего собрания акционеров

Все банки объявляют о принятых решениях непосредственно на самом собрании. Это объясняется тем, что некоторые вопросы повестки дня не могут рассматриваться без принятия предыдущих решений. Кроме того, банки информируют акционеров, не участвовавших в собрании, иным образом, например, по электронной почте.

**Диаграмма 62. Способы информирования акционеров об итогах (количество ответов)**



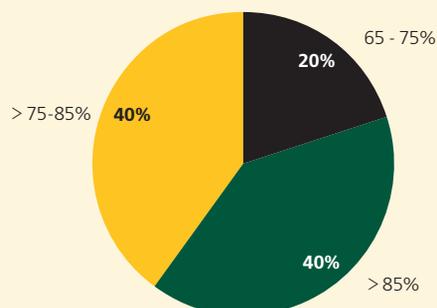
### Голосование по доверенности

Среди банков обычным является голосование за акционеров по доверенности на общем собрании акционеров.

### Кворум и длительность общих собраний акционеров

Исследование показало, что в большинстве банков кворум общих собраний превышает 75-процентный рубеж, что означает, в нашем случае, высокую концентрацию акций у небольшой группы акционеров.

**Диаграмма 63. Кворум общих собраний (количество ответов)**



Характерным показателем является время, в течение которого проводится общее собрание акционеров. Все собрания в банках длятся около 1-4 часов, во время бесед мы выяснили, что в среднем время проведения собраний приближается к четырем часам. То есть собрания проходят достаточно сжато, но при этом присутствует и дискуссия акционеров, а не просто формализация принятого группой контролирующих акционеров решения.

### О дивидендах

Требования действующего законодательства Кыргызской Республики предписывают банку, получившему финансовую прибыль в истекшем году, в обязательном порядке распределить 25% чистой прибыли, независимо от суммы. Большинство банков являются прибыльными и выплачивают дивиденды, оставшуюся прибыль банки капитализируют, увеличивая свой уставный капитал. Такая практика сложилась в связи с требованиями НБКР по выполнению норматива минимального размера капитала (собственных средств). Отдельные банки практикуют выдачу дивидендов акциями дополнительной эмиссии, увеличивая тем самым собственный капитал банка.

### Информация об итогах общего собрания акционеров

80% опрошенных банков публикуют в печати итоги прошедшего собрания и принятые решения. Кроме того, банки практикуют размещение информации на своих официальных веб-сайтах.

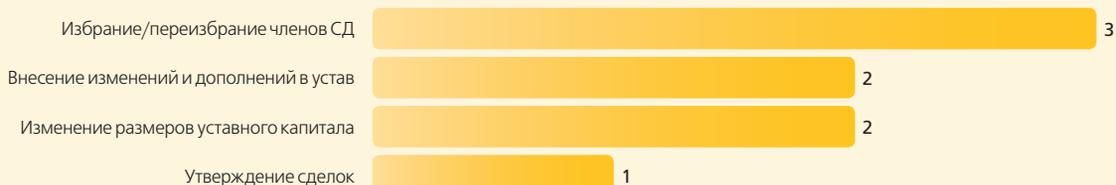
**Диаграмма 64. Отношение банков к раскрытию информации общественности (количество ответов)**



### Внеочередное общее собрание акционеров

60% представителей опрошенных банков в последние два года проводили внеочередные общие собрания акционеров по различным причинам, перечень которых приводится в диаграмме 65:

**Диаграмма 65. Внеочередное общее собрание акционеров (количество ответов)**



Чаще всего инициаторами проведения внеочередных собраний в банках становились совет директоров или исполнительный орган.

**Диаграмма 66. Инициаторы проведения внеочередных общих собраний акционеров (количество ответов)**



### 1.3.2. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Совет директоров – это орган, который осуществляет контроль за управлением банком и его финансовым состоянием. Совет директоров определяет стратегии и политику банка, основные риски и их приемлемый уровень, осуществляет надзор в отношении действий правления, проводит мониторинг эффективности систем внутреннего контроля. Это требования законодательства в отношении корпоративного управления. Большинство советов директоров (80%) определяют стратегию развития банка. Приведем несколько количественных и качественных характеристик советов директоров.

В банках конкретного формального договора с председателем и членами совета директоров нет.

Представительство независимых директоров в советах директоров высокое, что объясняется требованиями Закона КР «О банках и банковской деятельности». Оно колеблется от 33% до 80% от числа директоров в совете.

Количество членов совета директоров составляет от 5 до 9 человек, при этом нижний предел определен законом. Средний возраст директоров колеблется в разных советах от 35 до 45 лет. В основном члены совета директоров представлены мужчинами, участие женщин составляет около 20%.

Согласно действующему законодательству Кыргызской Республики обязательным для банков является наличие кредитного комитета и комитета по аудиту в структуре совета директоров. Также нормативными документами (п. 9 ст. 24. Закона КР «О банках и банковской деятельности») предусмотрено право совета директоров банка создать консультационный совет, аудиторский комитет и иные комитеты в целях осуществления деловой политики банка.

В совете директоров каждого банка имеется комитет по аудиту. В соответствии с требованиями банковского законодательства иные комитеты имеются лишь в одном банке, и они не соответствуют ни одному из рекомендуемых.

#### Заседания совета директоров

Большинство советов директоров (60%) заседают раз в месяц, в остальных случаях они заседают чаще. Советы директоров хорошо информированы. Об этом говорят ответы на следующие вопросы, о том, насколько заблаговременно перед заседаниями совета директоров его члены получают уведомления об их проведении, а также тематические материалы по ним и какие из материалов распространяются между членами совета директоров для рассмотрения на его заседании.

**Диаграмма 67. Сроки уведомления о проведении заседания совета директоров (в %)**



Как видно из диаграммы 67, в 40% банков члены совета директоров получают уведомление о заседании за несколько дней до него, а еще в 40% – за день, остальные также получают уведомление заранее, а зависимости от срочности проведения заседания, но не позднее, чем за один день до даты заседания.

**Диаграмма 68. Материалы, получаемые для проведения заседания совета директоров (количество ответов)**



### **Вознаграждение членов совета директоров**

К вопросу стимулирования деятельности членов совета директоров банки подходят, в целом, одинаково. Чаще всего встречается ответ, что члены совета директоров получают фиксированное ежемесячное вознаграждение (80% опрошенных банков). В одном случае вознаграждение получают только независимые члены совета директоров, а остальные получают вознаграждение по итогам работы за год.

Необходимо заметить, что в банках может быть более одного способа материального стимулирования членов совета директоров.

### **1.3.3. ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОРГАН**

В каждом опрошенном банке имеется коллегиальный исполнительный орган в лице правления.

#### **Вознаграждение исполнительного органа**

Члены исполнительного органа получают фиксированное вознаграждение, но применяются и другие способы стимулирования, в дополнение к фиксированным выплатам. Такие как, например, проценты от доходов общества (20%), или же выплаты по результатам достижений банка в целом (20%).

#### **Отчетность исполнительного органа**

Чаще всего исполнительный орган отчитывается именно на заседаниях советов директоров. Причем этот отчет предоставляется в письменном виде.

В нескольких банках исполнительный орган отчитывается перед советом директоров еженедельно, что говорит об излишней опеке со стороны совета директоров, не вполне доверяющего исполнительному органу.

Диаграмма 69. Периодичность отчетов исполнительного органа перед советом директоров (количество ответов)

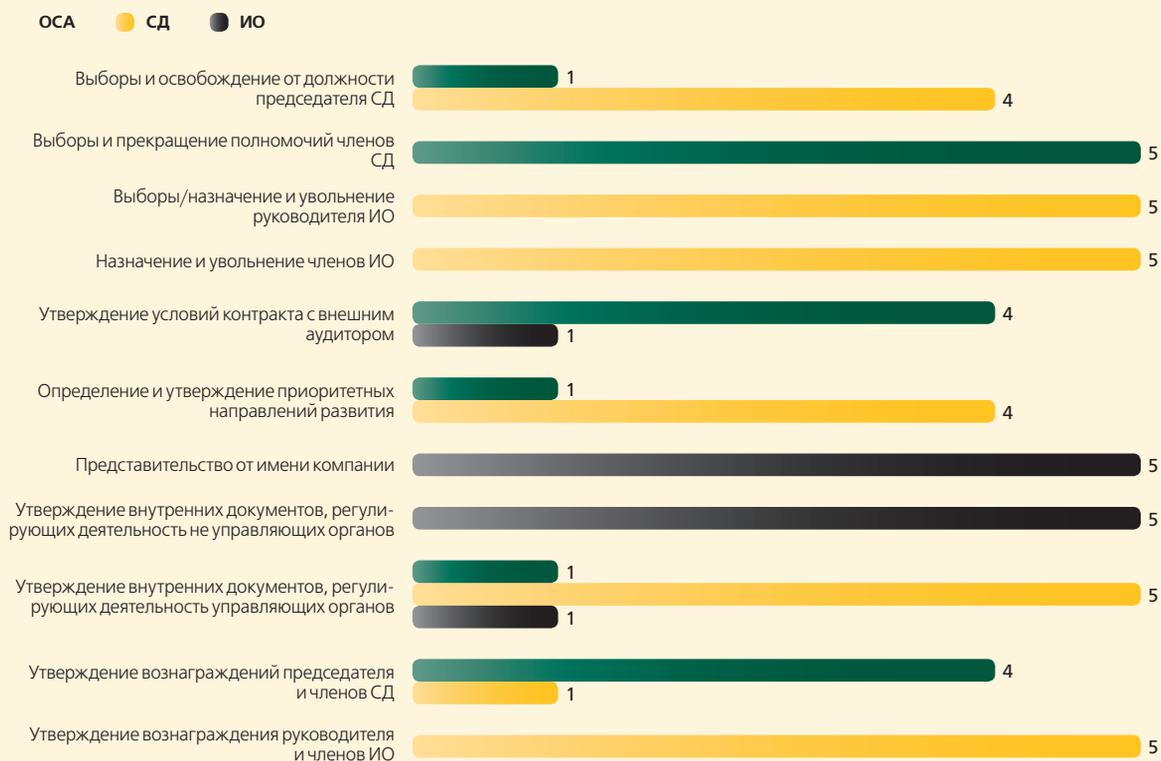


### 1.3.4. КОМПЕТЕНЦИЯ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ БАНКА

Банкам было предложено ответить на ряд вопросов, относительно компетенции их органов управления.

Представительство от имени компании имеет только исполнительный орган. В целом, ответы дают основание говорить о том, что в банках, по крайней мере, формально, компетенция органов управления определена в соответствии с нормами законодательства.

Диаграмма 70. Компетенция органов управления (количество ответов)

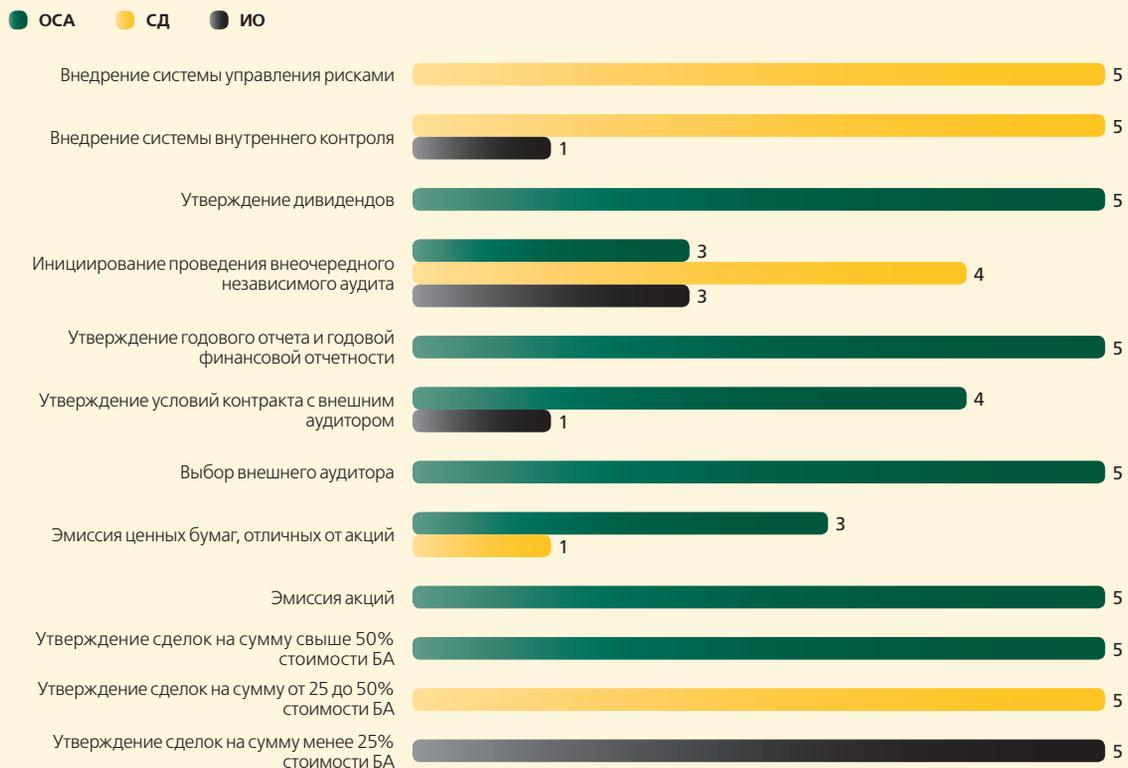


Представителям банков был предложен ряд полномочий различных органов управления общества, которые необходимо было разнести по принадлежности. Данный вопрос позволяет определить знание действующего законодательства по тем вопросам, которые имеют в законодательстве императивный характер. Ответы также позволяют узнать, к компетенции каких органов управления АО относят разрешения тех или иных вопросов. Это разделение помогает выявить в обществах доминирующие органы управления.

### Разделение компетенции органов управления

Как видно из диаграммы 71, есть вопросы, компетенция которых строго определена действующим законодательством, как, например, вопросы об эмиссии акций, утверждение сделок на сумму свыше 50% балансовой стоимости активов компании, утверждение годового отчета и финансовой отчетности, утверждение дивидендов, и которые относятся исключительно к компетенции общего собрания акционеров. Согласно результатам опроса, все банки соблюдают требования законодательства.

Диаграмма 71. Вопросы компетенции органов управления (количество ответов)



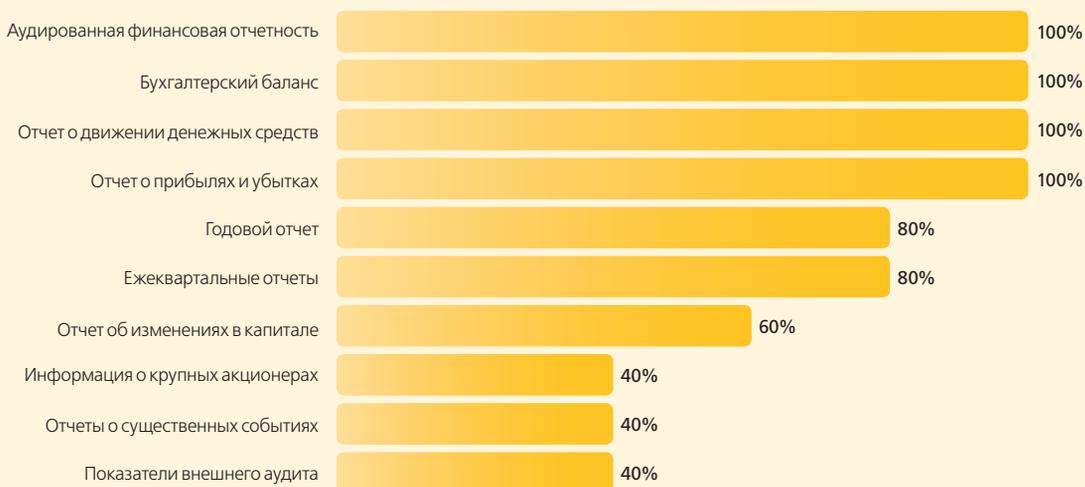
## 1.4. РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ И ПРОЗРАЧНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Стандарты финансовой отчетности

Все банки используют МСФО.

Раскрытие и прозрачность информации являются определяющими для банков. Требования банковского законодательства определяют перечень обязательной информации, подлежащей раскрытию. В такой ситуации все банки раскрывают в печати финансовую информацию о себе в объеме, соответствующем требованиям МСФО. Ниже приведены сведения, которые опрошенные банки раскрывают в печати.

Диаграмма 72. Сведения, раскрываемые в печати (в %)



Что касается вопроса о том, каким образом потенциальный инвестор может получить информацию о банке, ответ был практически одинаков. Все банки готовы предоставить информацию непосредственно инвестору. Также источником получения информации о банке может быть публикуемый годовой отчет, ежеквартальные отчеты и информация на веб-сайте банка.

## 1.5. КОНТРОЛЬ, АУДИТ ФИНАНСОВ И ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Внешний аудит

Обязательность прохождения внешнего (независимого) аудита банками закреплена законодательно. В 80% случаев эти функции выполняет местная аудиторская компания, а в одном случае – международная.

### Внутренний аудит

В каждом банке существует служба внутреннего аудита, назначаемая и контролируемая советом директоров. Задачи перед службой внутреннего аудита ставит совет директоров, соответственно, перед ним служба внутреннего аудита и отчитывается. Респондентам был задан вопрос, который должен был раскрыть понимание сущности службы внутреннего аудита. Следует отметить, что все банки понимают службу внутреннего аудита как орган, который выполняет функции организации внутреннего контроля и использования систематической методологии банка для анализа бизнес-процессов или организационных проблем и рекомендуя решения.

## 1.6. ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМНЫХ ОБЛАСТЕЙ В ПРАКТИКЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

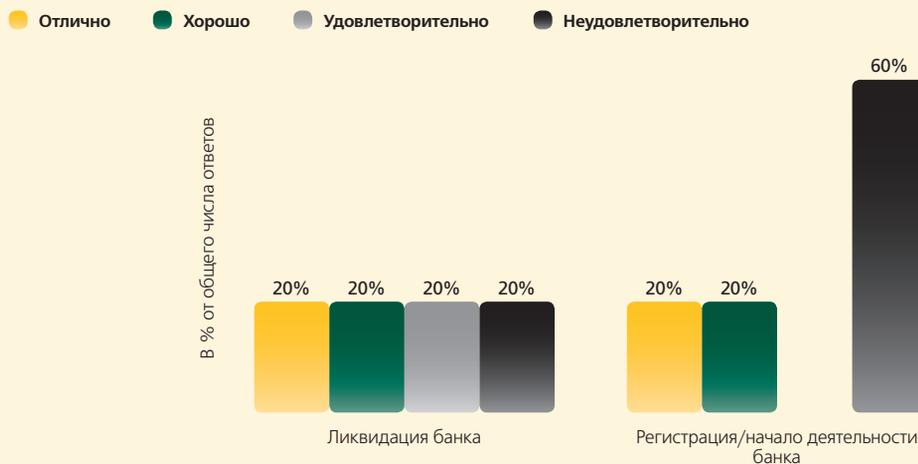
Представителям банков было предложено оценить в целом нормативно-правовую базу, регулирующую корпоративное управление, а также был предложен ряд процедур, которые необходимо было оценить по отдельности, для выявления общей оценки эффективности действующего законодательства. Оценки выставлялись по 5-балльной шкале.

### Нормативная база

В целом нормативно-правовую базу по корпоративному управлению 80% банков оценили как удовлетворительную, а 20% как отличную.

Процедура регистрации/начала деятельности банка была оценена в целом неудовлетворительно (60%), большие нарекания вызывает процедура согласования в НБКР. Открыть банк сложно, имеются несоответствия в законодательстве о государственной регистрации юридических лиц и порядке согласования в НБКР. Что же касается процедуры ликвидации АО, то немногие имеют подобный опыт, и поэтому, по вполне объяснимым причинам, наблюдается такой разброс в оценках. Знание данной процедуры в основном теоретическое, лишь немногие могут сослаться на свой опыт.

Диаграмма 73. Оценка простоты процедуры, часть 1 (в %)



Вопросы защиты прав акционеров и раскрытия информации являются достаточно проработанными, так считают 80% опрошенных представителей банков. Изменения в Законе КР «Об акционерных обществах в Кыргызской Республике», произошедшие летом 2008 года, в большей степени способствовали изменению ситуации в данных вопросах.

Диаграмма 74. Оценка простоты процедуры, часть 2 (в %)



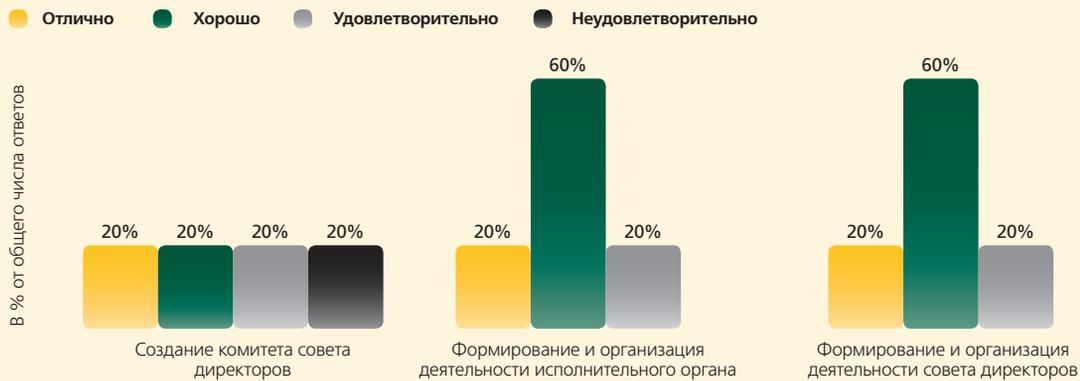
Наиболее полно давались оценки процедурам, связанным с проведением корпоративных мероприятий. Это естественно, поскольку все общества проводят общие собрания акционеров и могут оценить эффективность процедур. Банки считают указанные процедуры достаточными и понятными.

Диаграмма 75. Оценка простоты процедуры, часть 3 (в %)



Процедуры формирования совета директоров и исполнительного органа в целом доступны и понятны, 80% банков считают данные процедуры хорошо прописанными и понятными. Что же касается вопроса формирования комитетов совета директоров, то разброс в оценках наиболее точно отражает сложившуюся ситуацию. Как мы видели ранее, комитетов совета директоров практически нет, за исключением комитета по аудиту, тем более, что эти нормы практически не прописаны в законодательстве.

Диаграмма 76. Оценка простоты процедуры, часть 4 (в %)

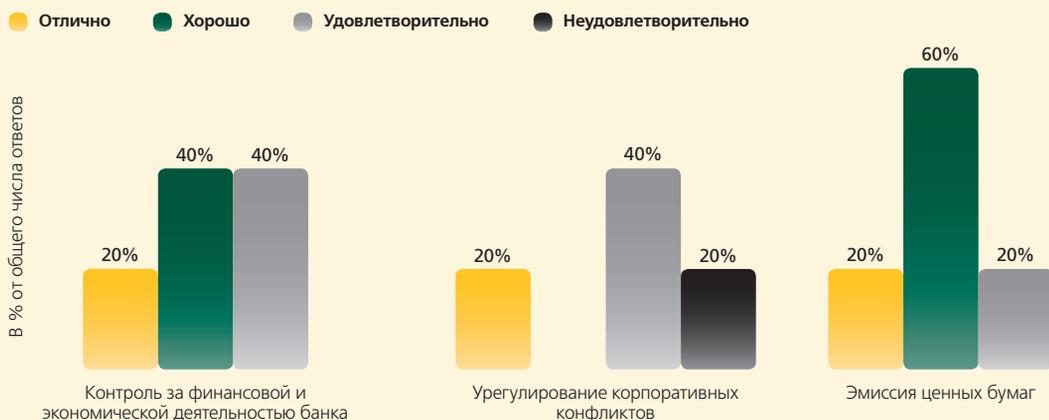


Процедура контроля за финансовой и экономической деятельностью банков прописана, по мнению 60% респондентов, вполне убедительно.

Вопросы урегулирования корпоративных конфликтов в законодательстве не прописаны, так считают 60% опрошенных банков. Респонденты оценивали данный вопрос с точки зрения общего понимания норм законодательства, исполнение которых и может способствовать урегулированию возможных конфликтов.

Процедура эмиссии ценных бумаг (акций и облигаций) не вызвала сложности для оценки у 80% ответивших респондентов. Банки сталкиваются с данным вопросом практически ежегодно и имеют отработанную схему взаимодействия с регистрирующими структурами.

Диаграмма 77. Оценка простоты процедуры, часть 5 (в %)



Представители банков, также как и АО небанковского сектора отмечают наличие пробелов и проблем в законодательстве. Особенно много нареканий было высказано в ходе бесед в адрес нормотворческой деятельности НБКР. Жесткое регулирование со стороны НБКР имеет как положительный, так и негативный аспект. Требуется анализ действующих норм законодательства и его совершенствование в данной сфере.



**Проект IFC по Корпоративному Управлению  
в Центральной Азии (Кыргызская Республика)**

Кыргызская Республика, 720001, г. Бишкек  
ул. Рыскулова 6, 4-й этаж  
тел.: +996 (312) 626162

[www.ifc.org/cacgp](http://www.ifc.org/cacgp)



**IFC** | **Международная  
финансовая корпорация**  
Группа Всемирного банка