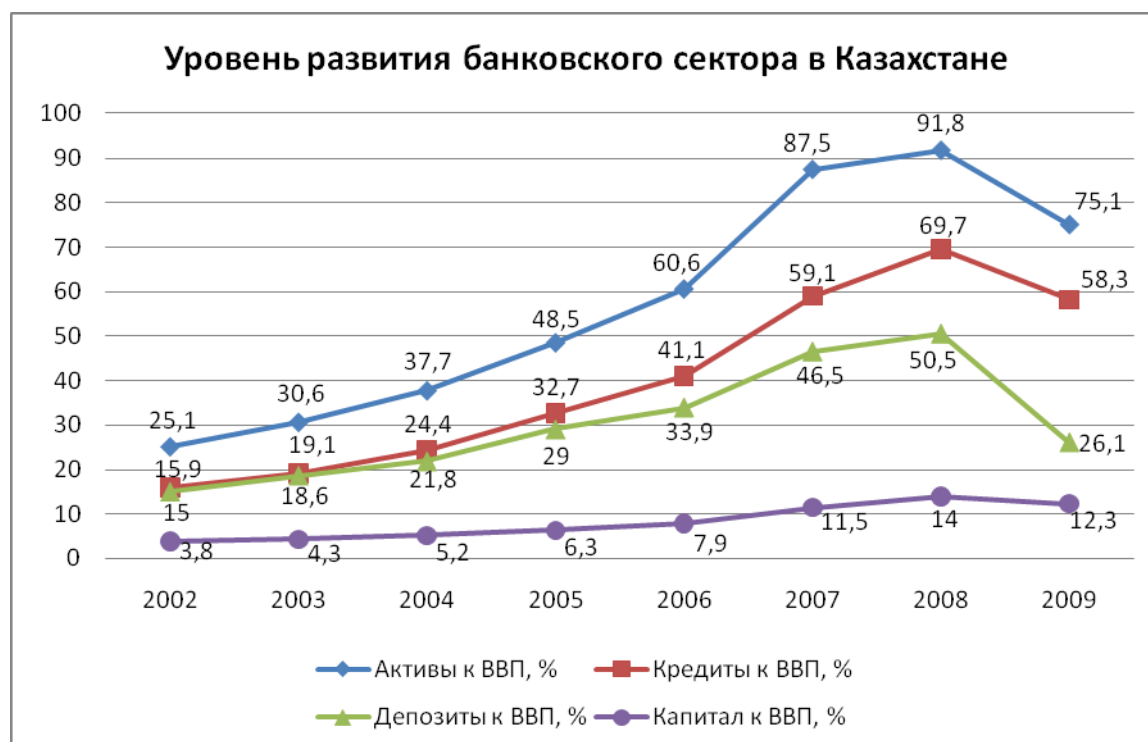


**С.А. Святлов,**  
*председатель совета директоров Казахского экономического  
университета им. Т. Рыскулова, кандидат экономических наук*

## МИРОВОЙ ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС И ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В НАЦИОНАЛЬНОЙ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ

В предкризисные годы благоприятная макроэкономическая ситуация, политическая стабильность, постоянное повышение суверенного рейтинга на фоне роста цен на энергоносители сделали Казахстан высоко привлекательной страной для инвестирования. Полагаясь в случае дефолта на поддержку государства, международные рейтинговые агентства довольно высоко оценивали кредитные рейтинги и долговые обязательства казахстанских банков. Обязательства в иностранной валюте трех ведущих казахстанских банков находились в тот период на инвестиционном уровне. Рос спрос на ценные бумаги ведущих казахстанских эмитентов. В этих условиях коммерческие банки активно занимались внешними привлечениями, направляя их на внутреннее кредитование. Темпы роста банковских активов и кредитов опережали рост валового внутреннего продукта страны. По состоянию на 1.01.2008 года 69% совокупных активов банков составляли кредиты. Они генерировали более 62% всех доходов банковского сектора Казахстана.

Приведенные ниже графики показывают постоянно растущие тренды основных показателей банковского сектора вплоть до начала мирового финансового кризиса.



По показателю отношения кредитов к валовому внутреннему продукту Казахстан был впереди стран СНГ и даже некоторых государств Восточной Европы. Вследствие высоких темпов кредитования этот показатель вырос с менее чем 30% в 2004 году до 69,7% на начало 2008 года. Ресурсной базой для таких высоких темпов внутреннего кредитования были внешние источники фондирования. Так, с 2003 года совокупные обязательства банков второго уровня возросли более чем в 10 раз (с 1010 до 10130 млрд тенге). Обязательства же перед нерезидентами увеличились за этот период в 19,3 раза и на 1.10.2007 года достигли 5391 млрд. тенге. В результате доля обязательств перед нерезидентами увеличилась с 27,6% в 2003 году до 53,2% в 2007 г. Обязательства эти представляли собой: вклады дочерних организаций специального назначения (SPV) – 48,7%, еврооблигации и акции (депозитарные расписки) – 5,8%, синдицированные и иные займы – 31,8%.

Вместе с тем в эти годы наблюдалась и такая негативная тенденция, как чрезмерная концентрация внутренних кредитных вложений преимущественно в определенных отраслях (строительство, торговля и ипотека). Широкая доступность и относительная дешевизна кредитов вовлекли в операции с недвижимостью большое число участников. В основной своей части заемщики были заинтересованы в получении прибыли за счет перепродажи недвижимости и земельных участков. Но такая схема могла работать только до тех пор, пока существовал платежеспособный спрос на покупаемые активы. Однако с удорожанием, а то и вовсе недоступностью кредита существенно снизился спрос и почти одновременно упали цены на недвижимость и земельные участки. Эта своеобразная пирамида неминуемо должна была обрушиться<sup>1</sup>.

От мирового финансового кризиса больше всего пострадали банковские системы именно тех стран, которые развивались наиболее высокими темпами и финансировали свой рост средствами из внешних источников.

Мировой финансовый кризис обнажил следующие негативные тенденции в развитии национальной банковской системы Казахстана:

- опережающий рост банковских активов и объемов кредитования по сравнению с динамикой национальной экономики;
- несоответствие размеров банковской системы размерам внутренней экономики;
- недостаточное государственное влияние на происходящие в банковской сфере процессы; незначительное участие государственных средств в формировании базы долгосрочного фондирования коммерческих банков;
- слабая роль и возможности институтов развития в реализации долгосрочных инвестиционных проектов;
- хронически высокий уровень долларизации экономики и банковской системы, рост валютной составляющей в балансах коммерческих банков, особенно кредитного портфеля;
- слабые внутрисистемные связи между элементами банковской системы, отсутствие развитого межбанковского рынка и внутреннего рынка синдицированного кредитования;
- высокая концентрация отраслевых, региональных и корпоративных рисков, рост операционных расходов и ухудшение качества кредитного портфеля;

---

<sup>1</sup> В условиях автоматического доступа к внешним ресурсам банки стали производить очередные выплаты по внешним займам не за счет погашенных клиентами кредитов и процентов по ним, а из новых траншей внешнего заимствования. В течение нескольких лет выстраивалась своеобразная пирамида, ее крушение было лишь вопросом времени.

- ограниченность рынка внутренних долгосрочных и среднесрочных ресурсов в национальной валюте;
- высокий уровень зависимости крупнейших банков от внешних источников фондирования, чувствительность к колебаниям ставок финансовых инструментов и стоимости привлечения внешних заемных ресурсов;
- недостаточный уровень внедрения принципов корпоративного управления, отсутствие эффективного механизма мониторинга и управления рисками, должного контроля над деятельностью акционеров и менеджмента.

В настоящее время основной задачей правительств и финансовых структур является принятие мер по преодолению последствий мирового финансового кризиса. Вместе с тем уже во всех странах, в том числе и в Казахстане, ведутся работы по созданию новой посткризисной национальной банковской системы. Изменения, которые происходят на финансовых рынках, требуют серьезного переосмысления стратегии развития казахстанской банковской системы в условиях глобализации.

Устойчивое и эффективное функционирование банковской системы возможно только при условии сочетания взвешенного государственного регулирования, эффективной деятельности органов банковского надзора и высокого качества корпоративного управления. Побуждать банки к проведению осмотрительной политики и поддержанию финансовой устойчивости должны не только государственные регулирующие органы, но и, в первую очередь, акционеры банков и их должностные лица в рамках механизмов корпоративного управления.

Корпоративное управление в банках имеет особое значение для банковских систем постсоветских стран по ряду соображений. Во-первых, в финансовых системах стран с переходной экономикой банки занимают доминирующие позиции и являются исключительно важными двигателями экономического роста национальной экономики. Во-вторых, в условиях неразвитости фондовых рынков банки, как правило, являются наиболее крупными источниками финансовых средств для компаний реального сектора и одновременно с этим главными хранителями сбережений населения. В-третьих, в большинстве стран банки являются ядром крупнейших финансовых групп, охватывающих и другие сферы – страховую деятельность, пенсионные и инвестиционные фонды, ипотечные организации и др. В-четвертых, несмотря на достаточно жесткое регулирование банковского сектора, руководители банков имеют значительную свободу действий в выборе стратегии развития бизнеса и форм управления своими банками.

Корпоративное управление в банках имеет свою специфику, вытекающую из особенностей их основной деятельности. Отличия банков от других компаний нефинансового сектора заключаются в более высокой степени асимметрии информации, непрозрачности и более жесткой системе государственного регулирования. Поэтому нельзя согласиться с довольно распространенным мнением о том, что с точки зрения корпоративного управления нет существенной разницы между банками и компаниями нефинансового сектора.

Ресурсную основу банков, как известно, составляют привлеченные в виде депозитов средства третьих лиц – компаний и населения, т.е. долгой капитал, а не капитал, полученный за счет эмиссии собственных акций. Поэтому приоритетным направлением в деятельности банков является повышение их устойчивости и способности соблюдать свои обязательства в отношении третьих лиц-вкладчиков. В соответствии с этим приоритетом и должна быть построена система корпоративного управления в банках. Повышение стоимости банковского бизнеса является здесь хоть и важной, но все же, на наш взгляд, дополнительной задачей для банков.

Необходимо также отметить двоякую роль центральных банков и органов банковского надзора в процессе корпоративного управления. С одной стороны, надзорный ор-

ган выступает как регулятор кредитно-банковской системы, и в этом качестве заинтересован в приоритетном обеспечении ее стабильности, что предполагает повышенное внимание к обязательствам банков по отношению к своим клиентам. С другой стороны, он выступает в качестве регулятора банков как акционерных обществ, каждое из которых защищает, прежде всего, интересы своих акционеров. Такой внутренний конфликт присущ всем надзорным органам. Опыт показывает, что из этих двух функций уполномоченные органы чаще всего выбирают первую.

Преыдущее десятилетие было для Казахстана периодом формирования национальной модели корпоративного управления.

подавляющее большинство из 37 действующих коммерческих банков Казахстана придерживаются сегодня следующей структуры управления. Управляющий орган банка – совет директоров, исполнительный орган – правление. Акционеры выбирают членов совета директоров, совет директоров, в свою очередь, избирает правление, а также представляет интересы акционеров, несет ответственность за общее управление банком и утверждает его стратегические и оперативные планы. Полную ответственность за управление оперативной текущей деятельностью банка несет правление.

Ключевым звеном в структуре корпоративного управления является деятельность совета директоров. Только у совета директоров в соответствии с казахстанским законодательством есть ряд особых прав.

Во-первых, право формировать повестку дня общего собрания, определять последовательность рассмотрения вопросов (последовательность голосования) на общем собрании. Во-вторых, высший орган управления может принимать решения по ряду вопросов, в том числе по дивидендной политике и вопросам реорганизации, только по предложению совета директоров. В-третьих, только совету директоров уставом общества может быть передана часть компетенции как общего собрания акционеров, так и исполнительных органов, включая право формирования и досрочного прекращения полномочий исполнительных органов. Компетенция совета расположена между двумя закрепленными уставом границами, разделяющими полномочия высшего органа управления и исполнительных органов, и совет директоров призван охранять их незыблемость.

Практика деятельности советов директоров в коммерческих банках Казахстана свидетельствует о том, что иногда они могут быть лишь формальными органами, призванными легализовать решения мажоритарного акционера. Однако появляется все больше примеров реально работающих советов, особенно в ведущих коммерческих банках. В настоящее время ключевые стратегические решения в большинстве банков принимают советы директоров, они реально контролируют работу менеджмента.

В связи с этим многое зависит от состава совета, характера его деятельности, который во многом определяется структурой акционерного капитала. Состав, структура, функции и реальная деятельность совета существенно зависят от субъективной воли контролирующего акционера (собственника). Используя свое право на выдвижение кандидатов в члены совета директоров и механизм кумулятивного голосования, он может сформировать совет директоров в большей или меньшей степени инсайдерский. Этот совет по аналогии с командой менеджеров можно считать единой «командой собственника». Такой совет будет лоялен к собственнику, поскольку члены совета де-факто являются представителями собственника. Это значит, что в ситуации столкновения интересов остальных акционеров компании и контролирующего акционера, органов банковского надзора и банка совет директоров с высокой степенью вероятности примет сторону собственника.

Особенно актуальна указанная выше проблема для Казахстана, где банковский бизнес отличается высокой концентрацией. Эта тенденция начала формироваться в нацио-

нальной банковской системе страны еще в ходе приватизации, а новые частные банки уже сразу создавались с высокой концентрацией собственности. Этому факту есть и свои объяснения: в условиях переходной экономики и несовершенства действующего законодательства только концентрированная собственность давала возможность защиты права собственности и установления контроля над деятельностью менеджеров. Высокая концентрация стала характерной чертой не только казахстанского банковского бизнеса, но и банковских систем большинства постсоветских стран.

Проведенный до финансового кризиса анализ показывает, что все банки, входившие в первую десятку (а это 90% всех банковских активов) имели акционера с контрольным пакетом акций, чья власть не была ограничена другим крупным собственником. На основе высококонцентрированной собственности сложился легитимный «инсайдерский» контроль доминирующего собственника через основные внутренние механизмы корпоративного управления: собрание акционеров, формирование и деятельность совета директоров, замену высшего менеджмента.

В 90-е годы для банковской системы Казахстана было характерно совмещение функций собственности и управления. Жесткий контроль доминирующих собственников, осуществляемый формальными и неформальными способами, дополнялся непосредственным участием собственника в управлении банком в качестве ее топ-менеджера, как правило, председателя правления.

В условиях глобализации, усиления конкуренции и усложнения бизнеса наблюдается отход собственников банков от непосредственного управления. В банковском секторе Казахстана этот процесс активизировался с 2000 года. Переход основных собственников в советы директоров был вызван желанием «принципалов» сохранить реальный контроль не только над принятием ключевых, стратегических решений, но и над управлением банком в целом. Членство в совете директоров явилось легальным инструментом для такого контроля. В первой шестерке коммерческих банков, которые занимают свыше 90 процентов банковского рынка страны, позиции председателей совета директоров занимают, как правило, собственники банков (как минимум крупные участники) или же представители контролирующих акционеров.

В условиях высокой концентрации собственности своеобразным противовесом является наличие в составах советов независимых директоров. В ситуации, когда составы советов формируются доминирующим акционером, независимые члены важны в качестве людей, способных своими профессиональными знаниями и опытом помочь в решении важных стратегических проблем и принятии объективных решений в интересах всех акционеров и банка в целом.

Наличие независимых членов в составе совета директоров банков является важным индикатором его инвестиционной привлекательности. Члены совета директоров подразделяются на исполнительных (представители менеджмента) и внешних директоров, которые, в свою очередь, подразделяются на зависимых (представителей акционеров) и независимых директоров. Независимый директор – внешний член совета директоров, не аффилированный с менеджментом банка. Он обладает безукоризненной репутацией, готов отвечать ею и нести материальную ответственность за принимаемые решения. Единственной формой вознаграждения, которую может получать независимый директор от банка, является плата за его работу в совете директоров. Независимый директор, не являясь прямым представителем государства в совете директоров, тем не менее должен содействовать реализации национальных экономических интересов.

Представление о независимости, как правило, формируется на основании соответствия ряду формальных критериев, закрепленных в законодательных и нормативных актах. Несмотря на определенные различия в наборе требований, предъявляемых к независимому директору в законодательствах постсоветских стран, общие основы сво-

дятся к следующему. Независимый директор не должен быть связан финансовыми отношениями и бизнесом с собственниками и менеджментом, быть сотрудником или родственником высших менеджеров.

В соответствии с законодательством Казахстана независимый директор – это:

- член совета директоров, который не является аффилированным лицом данного акционерного общества и не являлся им в течение трех лет, предшествовавших его избранию в совет директоров (за исключением случая его пребывания на должности независимого директора данного акционерного общества);
- не является аффилированным лицом по отношению к аффилированным лицам данного акционерного общества;
- не связан подчиненностью с должностными лицами данного акционерного общества или организаций – аффилированных лиц данного акционерного общества;
- не является аудитором данного акционерного общества и не являлся им в течение трех лет, предшествовавших его избранию в совет директоров;
- не участвует в аудите данного акционерного общества в качестве аудитора, работающего в составе аудиторской организации, и не участвовал в таком аудите в течение трех лет, предшествовавших его избранию в совет директоров.

При всей важности указанных выше формальных критериев решающее значение, на наш взгляд, имеют личные качества человека, его способность и желание отстаивать действительно независимые суждения о происходящих в банке процессах, высокий авторитет в профессиональных кругах. Не менее важен опыт и знания в области корпоративного управления, без которых сложно выполнять свои функции эффективным образом. Полезными являются и другие знания, и контакты (например, среди инвесторов, различных групп, оказывающих влияние на банк).

Задачей независимых директоров является своевременное и полное раскрытие информации перед акционерами, проведение эффективного контроля над работой менеджмента, улучшение объективности и качества принимаемых решений, предотвращение конфликта интересов, что в целом ведет к росту инвестиционной привлекательности банка. Немаловажными являются и такие задачи, как соблюдение в совете директоров баланса интересов акционеров, в том числе учет интересов государства; стратегическое консультирование и оказание поддержки менеджменту по развитию бизнеса; помощь в привлечении инвесторов. Однако наиболее сложной функцией независимых директоров является «дисциплинирование» не столько менеджмента, сколько собственника.

В современных условиях, когда одной из основных причин банкротства большинства банков в мире является низкое качество корпоративного управления, чрезвычайно актуальным становится вопрос о создании Национального реестра независимых директоров для банковской системы при АФН. Необходимо определить механизм постоянного обновления такого реестра, механизм включения в его состав банковских специалистов из ближнего и дальнего зарубежья, которые соответствуют профессиональным квалификационным требованиям, а также высоким этическим принципам. Ввиду важности этого вопроса для улучшения качества корпоративного управления в национальной банковской системе в целом в этой работе должны принять активное участие Агентство финансового надзора и Ассоциация финансистов Казахстана.

В составе СД существуют «врожденные» противоречия, которые могут отрицательно сказаться на процессе принятия решений и угрожать репутации и бизнесу банка в целом. Эффективный механизм корпоративного управления предполагает формирование состава совета на принципах лояльности его членов по отношению к банку в целом, а не только по отношению к доминирующему собственнику. Члены совета директоров не должны иметь конфликта интересов и быть способными по своим профессио-

нальным и личным качествам к выполнению этих функций. Такой профессиональный совет будет представлять не только собственника, но и банк в целом. При выборе состава совета директоров банка важно руководствоваться принципом отсутствия материальной заинтересованности директоров. И, как одно из следствий данного принципа, – член совета директоров, по нашему мнению, не должен быть крупным акционером и крупным заемщиком банка («крупный» означает более 1 процента собственного капитала банка). Только такие директора, по нашему мнению, смогут занять объективную позицию и принимать решения в интересах всего банка и общества в целом.

Действовавшая до кризиса в банковском секторе Казахстана система корпоративного управления была ориентирована в основном на интересы крупных собственников, а не общества. В немалой степени этому способствовала и довольно пассивная роль государства в процессе корпоративного управления. Серьезно осложняла ситуацию непрозрачность структуры собственников банков и аффилированных с ними лиц.

Одной из важнейших функций совета директоров является разработка и контроль над реализацией долгосрочной стратегии банка. Однако на практике основные вопросы стратегического управления также определялись единолично доминирующим собственником и нередко только в интересах собственной финансовой группы. Советам директоров часто отводилась роль лишь формальной легитимизации уже принятых принципов решений.

В последние годы в банковском секторе происходили активные процессы перераспределения собственности, в том числе и с участием иностранного капитала. В предкризисный период наблюдалась активная подготовка к IPO и выход некоторых ведущих банков со своими акциями на международные фондовые рынки. В результате произошло определенное распыление собственности, что заставило банки более внимательно относиться к соблюдению правил хорошего корпоративного управления.

В докризисный период оставалась незаметной роль внешних участников корпоративного управления (стейкхолдеров) и, в первую очередь, государства. Его роль в структуре собственности банковского сектора усилилась только в условиях кризиса. Это выразилось в вынужденном увеличении его доли в капитале отдельных крупных банков.

Помимо усиления позиций государства в качестве собственника, необходимо кардинально изменить его место и роль как непосредственного участника корпоративного управления, внутрикорпоративных процедур во всех типах банков, в том числе полностью частных и иностранных.

Важным является вопрос об эффективности деятельности совета и принципах материального вознаграждения его членов. Следует отметить, что вклад советов директоров в повышение стоимости банка осуществляется не столько за счет увеличения прибыльности, сколько за счет снижения рисков, в том числе рисков так называемого оппортунистического поведения менеджеров. Поэтому критерии оценки и мотивации членов совета директоров не должны совпадать с критериями премирования менеджеров. Задачей менеджмента является успешная реализация стратегии и прибыльность банка.

В настоящее время нет четкого понимания и разделения двух различных функций государства – государства как собственника и государства как регулятора банковской системы. Хотя вопрос о представлении экономических интересов государства в частных и иностранных банках стоит чрезвычайно остро. Для реализации первой функции государство как собственник назначает своих представителей в советы директоров и исполнительные органы. Что касается второй функции, то готовых механизмов для ее реализации в Казахстане пока нет.

Исторически в сфере корпоративного управления проявилось наследие отчасти социализма, отчасти уже и переходного периода – незащищенность и неуважение к правам собственности, стремление к переделу собственности, в том числе противоправному, хотя сами отношения корпоративного управления в их узком понимании начали развиваться уже в ходе трансформации

Одной из форм согласования интересов государства и частных банков мог бы стать договор между акционерами банков и государством в лице уполномоченного органа. В этом документе должны быть четко зафиксированы стратегические цели и конкретные экономические индикаторы. В системе корпоративного управления последние играют двойную роль: во-первых, они будут выполнять функцию ориентира для участников корпоративного управления, в том числе менеджмента банков и представителей государства; во-вторых, они позволят ограничить возможности как произвольного вмешательства государства в оперативную деятельность банка, так и рискованную политику собственников. Ежегодное заключение такого документа позволило бы повысить оперативную гибкость государственных органов, внедрить прозрачную формализованную процедуру контроля над их деятельностью.

Для реализации стратегических национальных экономических интересов и ограничения возможностей получения крупными акционерами или менеджментом «скрытых дивидендов» от своего доминирующего положения необходимо создать конкретные механизмы и формы представления интересов государства в частных банках. Их могут и должны представлять в банках не только государственные служащие, но и профессиональные менеджеры-финансисты. Отношения государства с последними могут быть основаны на специально заключенном договоре (контракте), в котором должны быть оговорены все права и обязанности сторон и вопросы вознаграждения. Этот договор должен разрабатываться на основе долгосрочной концепции развития национальной банковской системы и долгосрочной стратегии развития банка. Данный договор должен быть своеобразным меморандумом по согласованию целей и экономических интересов государства и общества, с одной стороны, и коммерческого банка, – с другой.

Важным вопросом в этой связи является вопрос о возможности использования независимых директоров-профессионалов как представителей государства в советах директоров банков с государственным участием. Во многих странах ОЭСР существует практика назначения в такие компании независимых директоров в качестве представителей государства вместо госслужащих.

Для совершенствования корпоративного управления в банковской системе важным является определение банков-лидеров в реализации этих принципов. Таким ориентиром могли бы служить рейтинги корпоративного управления, присваиваемые агентствами, имеющими международную репутацию. Примером рейтинга, соответствующего названным требованиям, можно считать рейтинг корпоративного управления, присваиваемый компанией Standard & Poor's. Необходимо всячески стимулировать банки к получению таких рейтингов.

Таким образом, с учетом уроков мирового финансового кризиса национальная банковская система Казахстана должна быть больше ориентирована на укрепление своей национальной экономики, экономического и политического суверенитета.

Потребуется кардинальные изменения в структуре и функциях банковской системы, увеличится капитализация действующих банков, существенно повысятся требования к собственникам банков, уровню и качеству государственного регулирования и социальной ответственности менеджмента. Новая система должна характеризоваться большей устойчивостью, более низкой долей внешних заемных средств, прозрачностью финансовых институтов, нацеленностью последних на решение задач национальной экономики.



Для решения этих задач необходимо:

- усилить роль государства в развитии банковского сектора, совершенствовании его структуры;
- сформировать эффективный механизм стимулирования заинтересованности частных банков в финансировании инвестиционных проектов в различных отраслях экономики;
- выправить сложившийся дисбаланс между внешними и внутренними активами и пассивами, обеспечить их устойчивость и стабильность;
- в долгосрочной перспективе добиться того, чтобы основой формирования ресурсной базы отечественных банков стали внутренние источники: клиентские вклады и депозиты населения, ресурсы государства и различных фондов;
- определить объективные критерии рациональных размеров национальной банковской системы, экономически целесообразного уровня ее открытости и доли иностранного присутствия с учетом обеспечения экономической безопасности страны;
- повысить качество корпоративного управления, усовершенствовать его механизм путем внедрения эффективных форм согласования государственных и частных интересов.

#### **Түйін**

*Мақалада әлемдік қаржы дағдарысының тәжірибесі есепке алынып, Қазақстанның ұлттық банк жүйесінің дағдарыстан кейінгі дамуының проблемалары мен перспективалары талданады. Коммерциялық банктердің тиімділігі мен тұрақтылығын жоғарылататын маңызды факторларының бірі ретінде корпоративті басқаруды жүзеге асыру ісіне баса назар аударылған. Автор Қазақстанның дағдарысқа дейінгі банктік секторларында болған корпоративтік басқару моделіне сипаттама беріп, оның осал тұстарын анықтайды және оның тиімділігін арттыру шараларын ұсынады. Стратегиялық шешімдер қабылдау үшін Директорлар Кеңесі қызметінің рөлі мен тиімділігін арттыруды, банктік қызметті реттеудегі мемлекеттің маңызын көтере түсуді, банктердің тәуелсіз директорларының өкілеттігін кеңейтуді насихаттайды.*

#### **Annotation**

*The problems and perspectives of the development of the national banking system of Kazakhstan during the crisis period have been analyzed in this article taking into account the lessons of the world financial crisis. Special attention has been paid to the improvement of the corporative management as one of the most important factors efficiency and stability increase of the banks. The author gives characteristics to the model of the corporative management existed before crisis in the banking sector of Kazakhstan, reveals weak sides and gives suggestions on its efficiency increase. Particularly, he insists on the role strengthening in efficient activity of the Board of Directors of the bank, increase of the state importance in the banking activity regulation, widening of the powers of the independent directors of the banks in making strategic decisions.*