

*Д.А. Говорун, аспірант кафедри міжнародної економіки,
ДВНЗ “Українська академія банківської справи Національного банку України”*

АНТИКРИЗОВА МОДЕЛЬ МАТЕРІАЛЬНОЇ ВІНАГОРОДИ УЧАСНИКІВ РАДИ БАНКУ

У статті досліджено нову антикризову модель винагороди членів ради банку, запропоновану однією із європейських фінансових установ. Зроблено висновок, що представлені нововведення є своєчасною відповіддю на зміни на ринку, але існують певні елементи моделі, які мають бути уточнені та змінені для підвищення її ефективності.

Ключові слова: корпоративне управління, банк, винагорода, Рада Директорів, бонуси.

Постановка проблеми. Останні роки відзначилися доволі стрімкими змінами в світовому економічному житті. На фоні погіршення стану фінансових установ загострилася проблема відносин між акціонерами та найманим менеджментом, що проявляється у невідповідній результаті роботи винагороді. Варто згадати так звані скандали, пов’язані з виплатою бонусів топ-менеджменту у банківському секторі. Пов’язані вони були в основному з тим, що ряд фінансових організацій, котрі отримали суттєвий пакет допомоги від держави, все ще продовжували виплачувати преміальні керівництву. Так, більшість із дев’яти найбільших банків, отримавши державну допомогу в рамках програми Troubled Asset Relief Program (TARP)¹, наприкінці 2008 року виплатили своїм співробітникам винагороду, що перевищувала прибутки самих установ.

За даними агентства Bloomberg², заробітна плата та бонуси головних виконавчих директорів із групи 20 банків, що отримали підтримку з боку уряду США, приблизно на 37 % перевищують середній рівень для компаній із списку Standard & Poor’s 500. Згідно з даними Institute for Policy Studies (IPS)³ в середньому виконавчий директор отримав бонуси на суму 10,1 млн. дол., що в 430 разів більше за плату, отриману рядовим працівником. Згідно з доповіддю зазначеної організації, компенсаційні пакети “знаходяться на рівні, що повністю відірваний від реальної вигоди, котру керівництво може принести компанії”.

Актуальність проблематики контролю за виплатами винагород керівництву банків підтверджується тим фактом, що в середині вересня 2009 року голови 27 країн Європейського Союзу закликали до введення за результатами саміту G20⁴ зобов’язуючих правил відносно бонусів банкірам. Передбачалося, що бонуси мають прив’язуватися до показників роботи банку, виплату основної частини щорічних бонусів слід розтягувати на довший період (у разі незадовільної роботи установи – анулювати такі виплати), а практику гарантованих винагород виключити як таку. Однак окремі європейські банки, передчуваючи необхідність змін в умовах кризових явищ у світі, почали переглядати власні програми винагороди керівництва задовго до вищезгаданих рішень. Певні зміни вводили європейські UBS, Credit Suisse, HSBC, а тому проблема винагороди менеджменту банку є доволі актуальною.

Теоретичні витоки даної проблеми виходять з агентської теорії, оскільки саме тут вивчаються відносини між агентами та принципалами (або ж менеджерами та власниками). Суть таких проблем полягає у тому, що власник (акціонер) передає управління компанією найманому менеджеру, очікуючи адекватних дій щодо збільшення власності першого. Звичайно, акціонер зобов’язується платити певну винагороду за вчинені агентом дії, що відповідає якості останніх. Таким чином, можна говорити про направлення акціонерами частини приросту капіталу на оплату праці менеджерів. Проте обидві сторони по-різному бачать достатність саме тієї частини, що піде на оплату праці. Такі розбіжності неминуче приводять до “агентських конфліктів” – поняття,

© Д.А. Говорун, 2010

¹ Програма підтримки урядом «поганих» активів на загальну суму 700 млрд. дол. Інша назва – “План Полсона”.

² Приватна компанія – провайдер фінансової інформації, розташована в Нью-Йорку, США.

³ Некомерційний дослідницький центр, розташований у Вашингтоні, США.

⁴ Група міністрів фінансів та керівників центральних банків 20 економік: 19 з найбільших економік світу та Європейського Союзу. Загалом економіки G-20 складають 90 % світового ВВП, 80 % світової торгівлі (включаючи внутрішню торгівлю у ЄС) та дві третини населення світу.

виникнення якого пов'язують з прізвищами дослідників у сфері корпоративного управління Бірле та Мінса.

Мета статті – аналіз антикризової моделі винагороди членів ради банку на прикладі UBS.

Виклад основного матеріалу. Одним із варіантів розв'язання проблеми з боку власника є посилення контролю, що, в свою чергу, вимагає додаткових транзакційних витрат. Іншим варіантом є введення гнучкої системи оплати праці менеджменту. Література з корпоративного управління містить різні моделі винагороди, проте постійний розвиток економіки та конкурентна боротьба вимагають невпинної роботи над даною проблематикою. В контексті зазначеного варто зупинитись на моделі винагороди керівництва корпорації UBS.

У серпні 2008 року було заявлено, що з 2009 року впроваджуватиметься нова модель винагороди ради директорів та правління. Важливу роль в таких заявах та змінах відіграла доповідь Швейцарської Федеральної Банківської Комісії (SFBC), де зазначалося, що прибутки організації, а також бонуси, прив'язані до них, не були у достатній мірі зіставні з величиною взятих на себе ризиків. Крім того, розрахунки з виплат бонусів базувалися на короткострокових результатах, без належної оцінки якості та стабільності отриманих прибутків.

Введені в дію 1 жовтня 2008 року нові принципи корпоративного управління UBS внесли певні зміни за такими елементами:

1. Зміни до уставу банку.
2. Зміни у керівництві.
3. Зміни моделі винагороди менеджменту банку.

Щодо першого елемента, то на раду директорів згідно з новими змінами покладено обов'язок з формування загальної стратегії банку, а також нагляду за правлінням. Стосовно змін у керівництві, в рамках програми виключення зі складу ради незалежних директорів чотири нові кандидати увійшли до неї вже як такі, що відповідали критеріям незалежних невиконавчих директорів, причому двоє з них увійшли до складу комітету з аудиту.

Найбільш цікавою виявилася запропонована та введена в дію з 2009 року модель винагороди праці вищого керівництва UBS, оскільки подібні рішучі дії стали адекватною реакцією на кризу фінансового сектора та містять у собі цікаві пропозиції, які можуть стати основою подібних похідних програм в інших установах. Як зазначають банкіри, особливістю є те, що компенсації для вищого керівництва згідно з новою програмою формуватимуться виходячи з орієнтації на довгострокові результати діяльності банку. Варто визначити суб'єктів, яких стосуються зміни, тобто у даному випадку до вищого керівництва входять:

- голова ради директорів;
- незалежні члени ради директорів;
- члени правління.

Компенсаційна політика у відношенні голови ради директорів в основі міститиме фіксовану основну заробітну плату, яку він отримуватиме за результатами власної роботи. Така зарплата поєднує два компоненти: готівку та наперед визначену кількість акцій, і жодної змінної частини. Ці акції переходять у власність голови після чотирирічного періоду і є предметом штрафування в збиткові роки протягом чотирирічного періоду. Саме такий компонент як акції примусить направити зусилля на стабільне довгострокове зростання банку.

Незалежні члени ради директорів отримають фіксовану винагороду також без жодної змінної складової. Виплати здійснюються за схемою 50 % готівкою та 50 % – блокованими акціями UBS. Також передбачається за бажанням обрати 100 %-ну виплату в акціях. Такі акції вирізнятимуться 15 %-ним дисконтом та притриманням можливості їх продажу на термін чотири роки з дня їх надання.

Найбільш різноманітною виявиться винагорода для членів правління. Вона комбінуватиме у собі фіксовану зарплату та змінну, котра, в свою чергу, складається з готівкової частини та компенсації акціями. Фіксована зарплата визначатиметься відповідно до здібностей, досвіду та знань, які привносить кожен відповідно до підконтрольного сектора. Змінна частина винагороди:

- фокусується на довгострокових результатах роботи;
- стосується управління ризиками;
- включає в себе систему штрафів.

Фокусування на довгострокових результатах роботи означає, що змінна частина заробітної плати все ще залишається важливим елементом, проте має базуватись на чітких критеріях довгострокової роботи, враховуючи різні ризики. Як зазначалося вище, дві складові наповнюють змінну частину: готівка (cash balance plan) та цінні папери (у нашому випадку акції – performance

equity plan). Розмір першої визначатиме результат роботи підконтрольного керівнику напряму діяльності банку і, відповідно, в неприбуткові роки змінні готівкові виплати не будуть розглядатися. Щодо другої частини, то кількість акцій, яку отримає член правління, буде встановлена лише після трьох років та засновуватиметься на результатах двох критеріїв діяльності банку: економічного прибутку та сукупного доходу акціонера (TSR – Total Shareholder Return).

Зарплата, орієнтована на довгострокову роботу, на думку спеціалістів UBS, підвищує рівень визначеності по відношенню до ризиків. Нова модель не передбачає негайних виплат готівкою і зважає на результати роботи, що дозволяє їм говорити про урахування ризиків діяльності, а економічний прибуток, який використовується для визначення права претендувати на акції, є визнаним на ринку критерієм скоригованого на ризик прибутку, враховуючи вартість акціонерного капіталу.

Відповідно до штрафної системи максимум третина готівкових заохочень буде виплачена менеджеру на початку наступного за звітним року. Окремо від цього винагорода акціями буде коливатися в межах від нуля до подвійного збільшення, а недосягнення порогового значення показника економічного прибутку чи прийнятого рівня сукупного доходу акціонера означатиме винагороду нижчу за заявлену або її відсутність. Загальна структура винагороди згідно з новою моделлю зображена у табл. 1.

Таблиця 1

Структура винагороди згідно з новою моделлю UBS

Керівництво банку	Фіксована виплата	Змінна частина винагороди		Політика утримання акцій
		Готівка	Акції	
Голова ради директорів	Основна зарплата + фіксована кількість акцій	–	–	Наділення після 4 років з дати їх видачі + 4 роки утримання
Незалежні члени ради директорів	Фіксована винагорода (готівка, акції) за схемою 50/50 або 100 % акціями	–	–	Блоковані протягом 4 років
Члени правління	Основна зарплата готівкою	Згідно з cash balance plan	Згідно з performance equity plan	Трирічний період оцінки роботи + 5 років утримання

Варто детальніше зупинитись на виплатах акціями та готівковій складовій змінного елемента винагороди членів правління. Як зазначалося, максимум третину заохочувальних готівкових виплат можна буде отримати на початку року, наступного за звітним. Остання ж частина виплачуватиметься по закінченню трирічного періоду, таким чином відображуючи щорічну залежність результатів роботи та винагороди. Модель посилена в частині принципу “премія/штраф”, який означає, що у разі негативних результатів діяльності банку на бонусному рахунку сума до виплати буде зменшена на розмір штрафу. І навпаки, за перевищення показників до залишку на бонусному рахунку додаватиметься розмір премії. Обставинами, що можуть обумовити нарахування штрафів, є вчинення дій, що потягли за собою фінансові втрати банку, недосягнення поставлених завдань, прийняття надмірного ризику, що наносить шкоду UBS, тощо. Зазначимо, що така система розроблена для гарантування фінансового впливу рішень та дій, прийнятих менеджментом буквально сьогодні, на винагороду, яку належить отримати в майбутньому. У разі, якщо керівник залишає установу раніше, то балансовий рахунок продовжуватиме своє існування до моменту закінчення визначеного строку, щоб урахувати можливі подальші ризики у діяльності банку. Загальний вигляд процедури нарахування готівкової змінної частини проілюстровано у табл. 2.

Програма виплати змінної частини зарплати акціями UBS має далекоглядний характер та залежить перш за все від результатів трирічної роботи банку. На початку кожного звітного періоду члени правління будуть проконсультовані з приводу кількості обмежених акцій (restricted performance shares), якими можуть бути наділені по закінченню трирічного терміну, зважаючи, звичайно, на результати досягнення визначених цілей у роботі.

Нарахування змінної готівкової винагороди

Баланс рахунку готівкової винагороди	Роки			
	1	2	3	4 ...
Баланс на початок року		134	70**	100
+ Нарахована премія	+200	–	+80	–
– Нараховані штрафи	–	–30	–	–40
= Проміжний баланс	200	104	150	60
* Відсоток виплат	33 %	33 %	33 %	33 %
= Виплата готівкою***	66	34	50	20
Баланс після виплати	134	70	100	40

** – курсивом виділено грошовий еквівалент матеріальної винагороди

*** – кошти, які реально будуть отримані як матеріальна винагорода

Остаточне ж рішення щодо кількості акцій приймається тільки після закінчення трирічного періоду. У разі негативних показників роботи банку або ж недосягнення запланованих, кількість акцій зменшиться або ж дорівнюватиме нулю. Проте у разі позитивних показників та динаміки така кількість по завершенню трирічного періоду може зрости у 2 рази. Оскільки такі зміни відбуваються з 2009 року, то перші виплати акціями варто очікувати з 2012 року, причому протягом базового періоду для оцінки (у нашому випадку 3 роки) такі акції не дають права на отримання дивідендів.

Остаточна кількість акцій до отримання визначається двома показниками:

1) економічний прибуток, розрахований за формулою:

$$EP = ANP - EC, \quad (1)$$

де EP – економічний прибуток;

ANP – чистий прибуток за період;

EC – власний капітал;

2) сукупний дохід акціонера, розрахований за формулою:

$$TSR = \frac{SP_k - SP_n + D_{iv}}{SP_n}, \quad (2)$$

де TSR – сукупний дохід акціонера;

SP_k – ціна акцій на кінець періоду;

SP_n – ціна акцій на початок періоду;

D_{iv} – розмір виплачених дивідендів.

Показник економічного прибутку спеціалісти UBS розглядають як такий, що є внутрішнім критерієм створення вартості, відображає дохідність і акції, пов'язаний з діловими ризиками. Розраховують цей показник віднімаючи вартість власного капіталу від щорічного чистого прибутку, який належить акціонерам UBS. Економічного прибутку можна досягти у разі, коли досягнута рентабельність капіталу вища за вартість капіталу банку. Для виключення можливих бухгалтерських викривлень стану справ розрахунок показника не пов'язаний з елементами, що відображають бухгалтерську ефективність бізнесу. Зазначимо, що трирічні значення економічного прибутку виходять із стратегічного плану банку та очікувань експертів. Так, граничні значення показника на 2009-2012 роки в основі мають очікуваний рівень економічного прибутку та порівнювану з ним очікувану ринкову вартість. Нова модель також передбачає перегляд встановлених граничних значень комітетом з кадрів та винагороди, якщо об'єктивно виникне така необхідність.

Як зовнішній критерій створення вартості розглядається сукупний дохід акціонера, який вимірює сукупний дохід на акцію UBS, тобто містить у собі дивідендний дохід та приріст вартості акції. UBS оцінює TSR на трирічній основі у контексті ефективності банківського сектора, яка

визначається індексом Dow Jones Banks Titans 30 Index⁵. Цей індекс включає в себе 30 найкращих компаній банківського сектора за визначенням Dow Jones, та був обраний через: відношення до банківського сектора; прозорість за рахунок входження до нього відомих і відкритих компаній; значне охоплення сектора; певний рівень незалежності, котру гарантує бренд Dow Jones. Звичайно, різниця у валюті обрахунку зводиться до переведення показників у швейцарські франки.

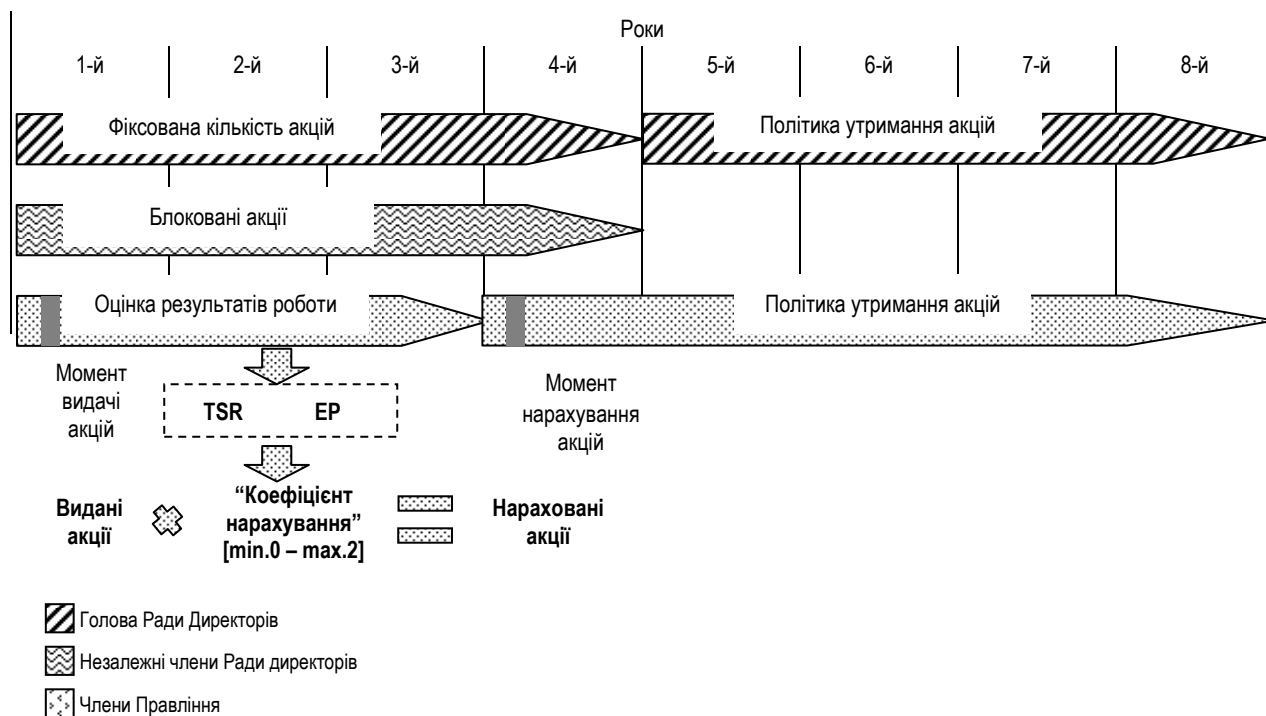


Рис. 1. Схема винагороди акціями UBS

На перший погляд непомітною, проте досить суттєвою є ситуація, коли керівництво залишає банк до моменту закінчення трирічного періоду для наділення акціями. У такому випадку акції будуть пропорційно розподілені протягом періоду служби, оскільки і протягом всього трирічного терміну і за певних (не зазначених банком) обставин не видаватимуться.

Загальний вигляд принцип винагороди акціями зображено на рис. 1. Так, голова ради директорів, незалежні члени ради та члени правління отримують акції у розпорядження лише після певного періоду, а 75 % нарахованих для них акцій будуть утримуватися протягом визначеної кількості років.

Оскільки нововведення набули чинності з 2009 року, а фактично основні виплати у повному обсязі будуть здійснені через три роки, важко говорити про результативність нової моделі. Першими свідченнями змін буде зменшення виплат у 2009 році (причому суттєве), що об'єктивно має бути, оскільки на фоні світової економічної ситуації важко досягти динаміки попередніх років роботи. Така ситуація має адекватно відобразитися на наступній винагороді.

Модель винагороди, запропонована UBS, вста новлює чіткий та прозорий зв'язок між змінними складовими винагороди та довгостроковими результатами роботи і тим, що введення системи штрафів за незадовільну роботу посилить її стабільність у довгостроковій перспективі. Попри це, при більш детальному аналізі виявляються певні аспекти, які мають невизначений характер та залишають місце для сумнівів щодо якісної ефективності пропонованих змін (табл. 3).

Уточнення потребують ті індивідуальні критерії, за якими визначається фіксована заробітна плата, оскільки існування непрозорої процедури призведе до певного маніпулювання розмірами виплат окремим менеджерам. Чіткий список чи сітка залежності платні від певного набору параметрів індивідуальних та інших характеристик уніфікує процес та надасть змогу адекватно оцінювати правильність визначення такої сплати. Публічність подібного документа дозволить

⁵ Dow Jones & Company – американська фінансово-інформаційна компанія, заснована у 1882 році. Dow Jones Banks Titans 30 Index розраховується на основі вартості акцій 30 найбільших компаній світового банківського сектора за ринковою капіталізацією, доходом та чистим прибутком.

зробити додаткові кроки у напрямку повернення довіри клієнтів та потенційних інвесторів до фінансової установи попри деяку невизначеність зовнішнього середовища. По суті пропонується збільшити відкритість UBS через публічне представлення певних документів.

Також певних уточнень та доробок потребують компоненти змінної зарплати членів правління. Невизначеним залишається питома частина фіксованої та змінної винагороди у загальній кількості отриманих керівником коштів.

Посилаючись на залежність від результатів роботи, важко, звичайно, встановлювати якісь пропорції (різний результат спричинить різні співвідношення), проте варто було б подумати на такий тимчасовий захід як граничні значення питомої ваги у загальній структурі.

Окремої уваги у даному руслі займає визначення “коефіцієнта нарахування акцій” (vesting multiple). Це пояснюється тим, що кількість нарахованих акцій по закінченні трирічного періоду розраховується за формулою:

$$SV = SG \cdot \frac{VM}{100}, \quad (3)$$

де SV – нараховані акції;

SG – акції, отримані на початку;

VM – “коефіцієнт нарахування акцій”.

Таблиця 3

Компоненти антикризової моделі преміювання учасників ради банку та їх відповідність умовам ринку

Назва компонента моделі преміювання членів ради банку	Відповідність умовам ринку	Конкретизація проблеми	Шляхи вирішення проблемних питань
Фіксована зарплата	+/-	Відсутність інформації про критерії, відповідно до яких нараховується зарплата	Створення таблиці залежності розміру зарплати згідно з набором уніфікованих критеріїв: період роботи в організації; досвід роботи, скоригований на успіх у попередніх компаніях, робота в комітетах тощо
Змінна винагорода:	+/-	Не зазначено співвідношення між змінною та фіксованою зарплатою	Визначення співвідношення змінної та фіксованої зарплати у загальній структурі
Готівкою	+	-	-
Система «премія/штраф»	+	-	-
Акціями	+	-	-
Політика утримання акцій	+	-	-
Термін оцінки результатів роботи	+	-	-
«Коефіцієнт нарахування акцій»	+/-	Повною мірою не розкриті деталі розрахунку коефіцієнта	Визначення подільності коефіцієнта; уточнення показників, що впливають на величину коефіцієнта

“+” – компонент повністю відповідає умовам ринку;

“-” – компонент не відповідає умовам ринку (потребує перегляду);

“+/-” – компонент відповідає умовам ринку частково (потребує доопрацювання)

При цьому банкіри зазначають, що названий коефіцієнт являє собою сукупність показників накопиченого економічного прибутку та сукупного доходу акціонера. Значення коефіцієнта представлені мінімальним значенням 0 % і максимальним 200 %. Виникає логічне питання чи він може дорівнювати або 0 % або 100 % або ж 200 %, чи все-таки існує варіювання на проміжку 0–200 % (тобто 135 %, 25 % і т.д.). Даний елемент буде важливим, оскільки чітке розуміння менеджером процедури оцінки власної роботи як мінімум зменшить ступінь невизначеності та забезпечить адекватну реакцію на отриману винагороду. При цьому варто зробити показник гнучким настільки, щоб не занадто ускладнювати процедуру обрахунку та уникнути можливості маніпуляцій.

Одним із важливих аспектів, що потребують уваги, є саме вибір показників, за якими оцінюють роботу керівництва. Якщо економічний прибуток майже не викликає питань щодо його застосування, то інший компонент – сукупний дохід акціонера – має певні суперечності щодо неможливості менеджменту маніпулювати ним. З одного боку, орієнтація на оцінку

довгострокової роботи забезпечує ніби певну об'єктивність і перешкоджає завищенню виплат, а з іншого – елементи показника “сукупний дохід акціонера” надають можливість керівнику маніпулювати чи то кредитними ресурсами, чи то нерозподіленим прибутком, чи то механізмом викупу акцій, їх емісії тощо для завищення показника, і як результат – отримання винагороди через збільшення змінної частини виплат. Окрім цього, орієнтація на адекватність ринкової оцінки вартості акцій не має бути абсолютною. Існує ймовірність, що акції можуть бути переоцінені/недооцінені ринком, внаслідок чого про відповідність результатам роботи мова не йтиме.

Висновки. Таким чином, внесені зміни до моделі винагороди вищого менеджменту UBS відобразили потребу європейського банківського сектора у відновленні довіри до нього. Перестановки допомогли зробити структуру банку більш прозорою. Банк продемонстрував як необхідно реагувати на зміни економічного середовища, коригуючи власні елементи управління організацією, зокрема шляхом внесення змін до системи мотивування учасників ради банку.

Основним напрямом вдосконалення стало зміщення акцентів у винагородженні керівництва в бік довгострокових результатів діяльності. Не новим, проте доволі цікавим виявилось розділення змінної частини винагороди для членів правління. Структурований план дозволяє орієнтуватися в основних складових алгоритму розрахунку винагороди та отримувати загальне уявлення про практику, котра застосовується керівництвом банківських корпорацій для підвищення ефективності власної діяльності через покращення якості менеджменту. Проте існують певні аспекти пропонованої моделі, що можуть спричинити її неефективність. Для зменшення негативного ефекту варто мінімізувати можливість виконавчого менеджменту маніпулювати певними показниками.

Список літератури

1. Ивашковская И. Новые информационные модели [Текст] / И. Ивашковская // Управление компанией (рус.). – 2006. – № 8.
2. Костюк А. Н. Корпоративное управление в банке [Текст]: монография / А. Н. Костюк. – Сумы: ГВУЗ “УАБД НБУ”, 2008. – 332 с.
3. Попов Д. Мотивация руководителей [Текст] / Д. Попов // Управление компанией (рус.). – 2003. – № 5.
4. Armstrong M. Handbook of employee reward management and practice (2007) Philadelphia: Kogan Page, 548.
5. Corporate governance: European Banks, Cheuvreux Report, 2009.
6. UBS Compensation Report, 2008.

Summary

New model of bank board members remuneration is examined in the article. It was concluded that shown model is implemented in time, but some elements have to be improved for more effectiveness.

Отримано 18.03.2010

Говорун Д.А. Антикризова модель матеріальної винагороди учасників ради банку / Д.А. Говорун // Вісник Української академії банківської справи. - 2010. - № 1. - С. 79–85.