

Говорун, Д. А. Посткризові зміни політики винагороди праці у фінансових установах: Україна та міжнародний досвід [Текст] / Д. А. Говорун // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". – Суми, 2011. – Вип. 31. - С. 55-62.

УДК 658. 012. 32

Говорун Д. А., аспірант кафедри міжнародної економіки
ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку
України»

ПОСТКРИЗОВІ ЗМІНИ ПОЛІТИКИ ВИНАГОРОДИ ПРАЦІ У ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ: УКРАЇНА ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Дана стаття досліджує зміни політики винагороди праці окремих учасників корпоративного управління у контексті світової фінансової кризи. Вивчаючи український досвід зроблено висновок, що у питаннях винагороди праці учасників корпоративного управління не було зроблено майже ніяких кроків щодо наближення до світових стандартів.

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

Постановка проблеми. Проблеми світового фінансового ринку, спричинені іпотечною кризою Сполучених Штатів Америки, вимагали від урядів країн невідкладних заходів щодо стабілізації ситуації. Одним із популярних методів боротьби із кризою виявлялося рефінансування банківських установ. Проте, з плином часу почали з'являтися так звані «бонусні» скандали. У центрі уваги в таких скандалах знаходилися кошти, які отримували банківські установи для рефінансування. Дані ресурси направлялися на виплату величезних премій та бонусів вищому

керівництву. При цьому банки демонстрували колосальні збитки. Такий розвиток подій вимагав змін у політиці винагороди праці менеджменту на законодавчому рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню фінансової кризи та аналізу регулятивних заходів НБУ присвячені статті багатьох українських економістів. Проблема кризи, її наслідкам для банківської системи України та діям НБУ присвячені також низка конференцій[1]. Питанням винагороди директорів Рад та виконавчих менеджерів присвячені також роботи низки закордонних науковців, серед яких Г. Кіркпатрік[7], Мерфі, Е. Расмусен, М. Наказато, М. Скот, С. Періс, К.Вейт[6] тощо. Автори публікацій в основному концентрують увагу на структурі винагороди, порівняннях практик між собою, виявлення взаємозв'язку між винагородою праці та успішністю компанії [8].

Мета статті. В рамках даної статті пропонується розглянути особливості змін у політиці винагороди учасників корпоративного управління (директорів, виконавчих менеджерів) банку у контексті світових фінансових проблем.

Виклад основного матеріалу. У березні 2010 року Японське Агентство з Нагляду за Фінансовими Послугами (JFSA) видало документ «Принципи з нагляду та контролю» (Supervisory Guidelines). Дія документу розповсюджується на більшість банків, що знаходяться під наглядом агентства. В рамках банківських установ документ стосується вищої ланки менеджменту, а також інших співробітників, чії дії матеріально впливають на ризики, яким піддається банк.

За мету було поставлено гарантувати відповідність системи компенсацій міжнародним стандартам (що встановлювалися документами «*FSF Principles for Sound Compensation Practices*» у квітні 2009 року та «*FSB Implementation Standards*» у вересні 2009 року), та виключити можливість прийняття надмірних ризиків менеджментом установи.

Конкретні норми, що стосуються змін у корпоративному управлінні містили вимоги створення комітету з винагороди або ж іншого органу з подібними функціями. Завданнями такого комітету має стати перевірка адекватності структури винагороди. Також фінансові установи мають розголошувати інформацію щодо діяльності комітету з винагороди, важливих рішень чи змін у даній сфері.

Щодо безпосередньої винагороди керівництва банку, то для урахування майбутніх ризиків такі форми як винагорода акціями з правом обмеженого розповсюдження, опціони або ж відстрочені платежі було включено як відстрочену компенсацію.

Окремі елементи документу містять інформацію про змінну частину винагороди та відстрочену частину. Щодо змінної, то даний компонент компенсації має залежати від відповідальності конкретного працівника та має бути адекватним з точки зору можливості щодо збільшення капіталу тощо. У разі якщо змінний компонент становить значну частину компенсації, то відстрочена частина має бути пов'язана з довгостроковою перспективою створення цінності та направлена на подолання фінансового ризику, який може з'явитися до моменту виплати винагороди. Критерії ефективності пов'язуються з капіталом та ризиком ліквідності. Нематеріальним критерієм визначається побудова ефективної системи внутрішнього контролю та нагляду, що унеможливило формування неправильної політики компенсації.

У Великобританії з січня 2010 року у силу вступив документ *Handbook Rule proposal and supporting Code on remuneration practices in financial services* (розроблений управлінням з фінансового нагляду та контролю у серпні 2009, з доповненнями від вересня 2009). Документ представляє собою набір обов'язкових принципів та правил і не обов'язкових до виконання рекомендацій. Зміст правил та принципів стосується також і корпоративного управління крупних банків у частині структури винагороди працівникам, що мають відношення до профілю

ризик установа [5,4]. Управління з фінансового нагляду та контролю визначає, що частка фіксованого компоненту винагороди має збільшитися, що дало б можливість не виплачувати бонусів. Відношення змінного компоненту до фіксованого у працівників пов'язаних з управлінням ризиком та узгоджувальними функціями має бути значно нижчим за інших працівників банку. Так, для виконавчого менеджменту, чії дії мають матеріальний вплив на піддавання компанії ризику, 40-60 відсотків змінної частини відстрочена на 3 роки разом з тим, що не менш як половина такої частини буде в акціях чи пов'язаних з ними інструментах. Принциповою базою при визначенні критерієм успішності для розрахунку бонусів є прибуток, зважений на поточні та майбутні ризики, вартість капіталу та ліквідність. У разі, якщо пов'язаний з результативністю компонент займає значну частку винагороди, він має бути орієнтований на довгострокову перспективу. Важливе значення також віддається не фінансовим показникам результативності (успішності). За негативної результативності передбачається навіть суттєве зменшення суми бонусу до виплати. Згідно документу комітет з винагороди відповідальний за політику винагороди праці. Комітет має періодично перевіряти та затверджувати політику на предмет адекватності та ефективності. У документі також визначені рекомендації висвітлювати політику винагороди праці, шляхом оприлюднення заяв відносно даної тематики.

Досвід Південної Кореї у даному питанні можна розглядати з позиції документу «Принципи найкращої практики компенсацій у банківській індустрії». Фактично це обов'язкові до виконання принципи. Такі принципи вступили в силу з 18 січня 2010 року. Сферою впливу можна вважати фінансові установи, у тому числі 18 комерційних банків Південної Кореї та інвестиційні корпорації з активами більше 5 млрд. дол.

Основним завданням документу є розробка для фінансових установ систем оцінки результатів їх діяльності та винагороди праці. Для цього увагу було сконцентровано на основних моментах, таких як ефективна

система винагороди праці, що дотягнеться завдяки незалежності комітету з винагород від менеджменту банку, ефективному відношенні компенсації та адекватного ступеню ризику, ефективному виконанню своїх обов'язків по нагляду з боку стейкхолдерів.

Стосовно політики винагороди праці менеджменту компаній встановлюється, що змінна частина заробітної плати має бути розроблена таким чином, щоб враховувала вартість та розмір капіталу, ризик ліквідності згідно з умовами бізнесу, ймовірності потенційного прибутку у майбутньому тощо. Значна частина винагороди для менеджменту та працівників, що впливають на попередньо визначені критерії, має бути змінною. Також принципами визначено, що змінна винагорода не має перешкоджати можливостям фірми по нарощенню капіталу.

Варто відзначити, що документом визначається можливість відстрочення значної частини змінного компонента винагороди (до 40-60%) протягом декількох років (не менше 3). А для менеджменту вищої ланки 60% змінного компонента мають бути відстрочені до виплати.

Також документ змінює акценти в оцінці критеріїв ефективності роботи. Визначається необхідність відходити від критеріїв, що відображають короткострокову орієнтацію фірми. Пріоритетними напрямками визначаються - орієнтація на довгострокову перспективу, прибутковість та прозорість процесу управління установою. Не фінансовими критеріями можна вважати підвищення рівня задоволеності клієнтів у довгостроковому розрізі, значні досягнення у сфері управління персоналом тощо. Проте, доволі важливою все ж залишається група фінансово орієнтованих критеріїв.

Стосовно форми винагороди, то основна частина змінного компонента (більше ніж 50%) має бути виплачена у не грошових (прив'язаних до акцій) інструментах. Причому такі інструменти мають бути пов'язані з довгостроковою ефективною роботою банку. А у разі негативного результату компанії, нараховані бонуси можуть не

виплачуватися, або зменшуватися на певну суму. Принципи визнають, що гарантовані бонуси не сумісні з прозорим ризик менеджментом та «платою за роботу», а тому їх виплата можлива лише у перший рік після найму нового персоналу. Такі заходи розроблені для того, щоб не перешкоджати довгостроковому створенню цінності та прозорого управління компанією.

Щодо змін безпосередньо корпоративного управління, то Рада Директорів має створити комітет з компенсацій. Більшість такого комітету мають складати незалежні директори. Комітет має встановлювати компенсаційну політику і бути незалежним від менеджменту. Для більшої прозорості банківських та інших фінансових установ, річний звіт (що подається у березні) має містити інформацію щодо політики винагороди праці.

Для відповідності вищезазначеним нормам, Принципи визначають необхідність внесення змін до внутрішніх положень фінустанов. Інструментом, що змусив би приводити в дію визначені аспекти політики винагороди праці, виступають перевірки контролюючих органів на предмет дотримання нових вимог.

В той час як більшість країн мають власні кодекси корпоративного управління та поступово вносять до них зміни відповідно до ситуації, Україна не має власного кодексу. Намагання зробити зрушення в корпоративному управлінні банківської системи України прослідковуються ще у 2007 році з випуском «Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках» затверджених постановою НБУ №98 від 28.03.2007[3]. Проте, норми даного документу носили лише рекомендаційний характер. Намаганням врегулювати ситуацію на українському банківському ринку, спричинену світовою нестабільністю, стали певні положення постанови №421 від 22.07.2009 року. Постанова визначала, що банки, які отримали збитки не мають виплачувати дивіденди акціонерам чи розподіляти капітал у будь-якій іншій формі; також зупинити виплати бонусів, премій та інших додаткових

матеріальних винагород працівникам банків (такий крок можна сприйняти як намагання БНУ наслідувати світову практику зменшення виплат бонусів керівництву, проте прямо у даній постанові мова про таке не йде); не можуть здійснювати витрати на консультаційні послуги фінансового характеру; не можуть відкривати нові філії та відділення, тобто в цілому мають оптимізувати витратну частину банку[2]. Проте такі жорсткі міри протрималися до 06.07.2010 року, коли постановою №315 було визнано позитивні тенденції розвитку банківської системи та скасовано постанову №421 від 22.07.2009. Хоча, основних проблем корпоративного управління, серед яких і питання комітетів, незалежних директорів та винагороди праці не були належним чином врегульовані на законодавчому рівні.

Зміни у політиці винагороди праці різняться між собою залежно від країни (це може бути викликано особливостями устрою, правової системи тощо), проте можна виокремити певні елементи, на яких концентрується увага одразу декількох країн. Таблиця 1 містить перелік таких елементів.

Таблиця 1

Основні зміни у політиці винагороди праці менеджменту банків

Елементи, що підлягають змінам	Країна			
	Японія	Південна Корея	Великобританія	Україна
Фіксована частина винагороди	+	+	+	-
Змінна частина винагороди	+	+	+	-
Обмеження на бонуси	+	+	+	+/-
Відстрочені виплати	+	+	+	-
Орієнтація на довгострокову перспективу	+	+	+	Не визначено
Зворотні виплати	При негативному результаті діяльності	При негативному результаті діяльності	При негативному результаті діяльності	-

	банку	банку	банку	
Характер вимог	Рекомендації	Обов'язкові до виконання принципи	Обов'язкові до виконання принципи + рекомендації	Постанови Правління НБУ - обов'язкові до виконання
Необхідні зміни у корпоративному управлінні	Створити комітет з винагороди праці	Створити комітет з винагороди праці	Створити комітет з винагороди праці	-

«+» - елементу приділено увагу у пропонованих змінах

«-» - елемент не розглядається

Як можна бачити з таблиці 1, в Україні очевидно не має чітко сформованого розуміння необхідних змін політики винагороди менеджменту банку (членів Наглядової Ради та Правління) у контексті проблем фінансового сектору. Варто також відзначити відсутність в Україні світових підходів до проблеми винагороди праці учасників корпоративного управління.

Одним із пояснень може бути недостатньо адекватна законодавча база та не повністю сформоване теоретичне підґрунтя, котрі також не сприяють новим перетворенням. Зважаючи на це, в Україні варто:

- своєчасно та адекватно реагувати на виклики, спричинені світовими тенденціями;
- концептуально визначити напрями розвитку політики винагороди праці менеджменту (директорів) банку в рамках мотиваційного механізму корпоративного управління;
- розробити власний кодекс корпоративного управління;
- наслідувати світову практику орієнтації на довгострокові результати діяльності компанії;
- наслідувати світову практику створення у раді директорів комітету з винагороди праці;

- наслідувати світову практику вимог щодо розголошення інформації з винагороди праці вищого керівництва (директорів) банків тощо.

Висновки. Таким чином, сьогодні провідні країни намагаються реагувати на вимоги щодо змін у корпоративному управлінні в частині політики винагороди виконавчого менеджменту тощо. Зважаючи на події з питаннями винагород у США, можна говорити про не високу ефективність прийнятих заходів. Одне з досліджень The Wall Street Journal зазначає, що найбільші банки прагнуть виплатити працівникам бонуси за результатами 2010 року розміром 144 млрд. дол. [9]. Згідно даних видання працівники фінансових установ отримують на 4% більше ніж у 2009 році. При цьому передбачається така ситуація, коли ріст доходів буде меншим за ріст розміру преміальних працівникам. Стосовно України, то в питаннях корпоративного управління не було зроблено майже ніяких кроків по наближенню до світових стандартів. Певні намагання носили рекомендаційний і доволі часто декларативний характер. Проте у питаннях винагороди учасників корпоративного управління у банку вагомих кроків не було зроблено. Зважаючи на це, в Україні варто значно більше уваги приділяти вивченню найкращих прикладів закордонних практик корпоративного управління.

Список використаної літератури.

1. Кравченко, І., Багратян, Г. Криза та регулювання фінансової системи: уроки і перспективи [Текст] / І. Кравченко, Г.Багратян // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 1. – С. 19–20.
2. Про окремі питання щодо діяльності банків в період фінансово-економічної кризи [Електронний ресурс] : постанова, інструкція Національного банку України від 22.07.2009 № 421. – Режим доступу: zakon1.rada.gov.ua.
3. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України [Електронний ресурс] :

- постанова, інструкція Національного банку України від 28.03.2007 №98. – Режим доступу: zakon1.rada.gov.ua.
4. Directors' Performance and Remuneration [електронний ресурс]. – Режим Доступу: http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199566457/9780199566457_ch09.pdf. - Назва з екрана.
 5. Reforming remuneration practices in financial services - Feedback on CP09/10 and final Rules [електронний ресурс]. – Режим Доступу: http://www.fsa.gov.uk/pages/Library/Policy/Policy/2009/09_15.shtml. - Назва з екрана.
 6. Remuneration, Corporate Governance and the Banking Crisis [електронний ресурс]. – Режим Доступу: <http://www.chasecambria.com/site/journal/article.php?id=467>. - Назва з екрана.
 7. The Corporate governance Lessons from the Financial Crisis [електронний ресурс]. – Режим Доступу: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/1/42229620.pdf>. - Назва з екрана.
 8. The governance of executive remuneration through the crisis: evidence from Italy [електронний ресурс]. – Режим Доступу: <http://wolpertinger.bangor.ac.uk/wolpertinger2010/papers/Bianchi,%20Civarelli,%20Novembre%20&%20Signoretti%20AS3P2.pdf>. - Назва з екрана.
 9. Wall Street set to pay out record \$144 billion [електронний ресурс]. – Режим Доступу: http://www.msnbc.msn.com/id/39631043/ns/business-us_business/18424696. - Назва з екрана.

Summary

This article examines changes in remuneration policy in connection to the financial crisis. Examining Ukrainian experience it is concluded that significant changes in remuneration of corporate governance participants were not made.

