

В статье исследуются существующие подходы к вознаграждению труда в банках разных стран. Внимание акцентируется на сравнительном анализе размера и структуры вознаграждения труда как исполнительных, так и независимых директоров¹. Сделан вывод, что система вознаграждения труда независимых участников совета директоров банков слабо развита, так как не учитывает в полной мере независимый статус директора и его персональный вклад в развитие банка.

Вознаграждение труда руководителей банков как инструмент корпоративного управления

Предпосылки формирования школ вознаграждения труда руководителей банков

Зарботная плата руководителей банков как инструмент корпоративного управления все еще остается недостаточно изученной. С момента разработки Р. Коузом теории фирмы в 1938 г. с акцентом на управленческих услугах и вознаграждении за предоставление этих услуг агентами принципалам прошло более 70 лет. За это время уже хорошо сформированы все известные научному миру модели корпоративного управления, а именно англосаксонская, континентальная и японская.

Вместе с тем практика корпоративного управления внесла свои коррективы относительно места и роли зарплаты директоров в корпоративном управлении. В особенности заметное внимание проблема зарплаты директоров привлекла к себе после банкротств известных ТНК в начале XXI века. Корпоративный контроль, который сместился от акционеров к исполнительным директорам банков, дал возмож-



А.Н. КОСТЮК

Украинская академия банковского дела Национального банка Украины (г. Сумы), кафедра международной экономики, доцент, д.э.н., доктор управления бизнесом

¹ Независимый директор – член совета директоров акционерного общества, который, по мнению избирающих его акционеров, независим от должностных лиц общества, их аффилированных лиц, крупных контрагентов общества и который не находится с обществом в иных отношениях, которые могут повлиять на независимость его суждений.

Корпоративное управление

Зарботная плата исполнительных директоров за последние десять лет выросла в развитых странах почти в три раза.

ность последним заметно влиять на процесс разработки системы вознаграждения директоров, включая его размер и структуру, а иногда и контролировать его. В результате заработная плата исполнительных директоров за последние десять лет выросла в развитых странах почти в три раза. При этом показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности банков возрасали менее заметными темпами.

Возможно, гипотеза П. Дракера относительно пассивности акционеров как ключевого фактора, который перемещает корпоративный контроль от принципалов к агентам, до сих пор остается актуальной. Активность акционеров относительно консолидации собственных интересов может воспрепятствовать исполнительным директорам в узурпации корпоративного контроля. При этом возникает вопрос относительно выбора верного механизма консолидации этих усилий.

Начиная с середины 90-х годов минувшего столетия научная литература пополнилась еще одним важным термином — «независимый директор». Авторы термина, британские ученые и практики, очертили основные цели и задачи независимого директора очень четко — быть противовесом для исполнительных директоров, которые очевидно стремятся к абсолютизации корпоративного контроля. Принятие объективных и независимых решений в интересах всех акционеров и заинтересованных лиц и является основной чертой деятельности независимого директора. Для коммерческого банка независимый директор играет значительно большую роль, чем для нефинансовой корпорации, потому что он может удачно сбалансировать интересы именно всех заинтересованных лиц, а не только собственников. Значение для банков заинтересованных лиц, в особенности вкладчиков, трудно переоценить. Именно вкладчики, а не акционеры, являются основными поставщиками финансовых ресурсов банка.

Вместе с тем возникает вопрос, насколько хорошо мотивированы независимые директора для того, чтобы выполнять возложенную на них акционерами функцию, которая в научной литературе получила название «фидуциарная». В первую очередь это касается материального вознаграждения, которое может получить независимый директор за качественное предоставление соответствующих услуг банку. Именно здесь и возникает до сих пор не решенная в научных кругах проблема, касающаяся справедливой оценки акционерами независимого статуса директора. Оценка, которая может материализоваться в форме зарплаты.



Вознаграждение труда руководителей банков как инструмент корпоративного управления

Международные школы вознаграждения труда руководителей банков

Функции руководителей банков и размер вознаграждения труда

Следует отметить существование значительных расхождений между школами корпоративного управления — американской, немецкой и японской — относительно учета «независимого» статуса директора в работе совета директоров. Так, если в американской школе корпоративного управления независимый директор является значительной фигурой, то в немецкой и японской школах его независимый статус почти не учитывается.

Континентальная модель корпоративного управления, распространенная в странах Европы, и в частности в Германии, концептуально базируется на интересах двух заинтересованных участников — акционеров и трудового коллектива. Именно их представители и формируют наблюдательный совет в банках. Конечно, представители трудового коллектива в наблюдательном совете не могут считаться независимыми директорами, так как они являются инсайдерами. Представители же акционеров в наблюдательном совете также не могут быть отнесены к независимым директорам. Основная причина — они являются крупными акционерами или управляющими акциями по доверенности.

Японская модель корпоративного управления базируется на участии в совете директоров внешних участников, представляющих компании, которые входят в ФПП, различные правительственные организации, ассоциации и объединения. Таким образом, совет формируется по принципу «зависимости интересов». В результате независимые директора как участники корпоративного управления редко присутствуют в японских банках.

Вместе с этим следует привести первую аксиому корпоративного управления, которая формирует школу корпоративного управления в части зарплаты директоров, как исполнительных, так и независимых, а именно: чем больше функциональных обязанностей возложено на директоров, тем больше размер зарплаты как исполнительных, так и независимых директоров.

Ссылаясь на данные таблицы 1, можно сделать вывод, что наиболее высокую зарплату получают директора банков в США. Вместе с тем именно директора банков США выполняют все три функции в рамках совета — стратега, контролера и советника. При этом следует отметить, что указанные функции являются обязательными

Независимый статус директора банка все еще требует справедливой оценки на уровне вознаграждения труда.

Корпоративное управление

Таблица 1

Зарплата и затраты времени на работу исполнительными директорами банков США, Германии, Японии и Украины

Исполнительные директора			Независимые директора		
Годовая зарплата, \$	Рабочее время, часов в год	Почасовая зарплата, \$	Годовая зарплата, \$	Рабочее время, часов в год	Почасовая зарплата, \$
Англосаксонская модель: банки США					
5 000 000	2000	2500	100 000	220	454
Континентальная модель: банки Германии					
900 000	2000	450	70 000	50	1400
Континентальная модель: банки Украины					
95 000	2000	47,5	14 000	38	368
Японская модель					
480 000	2000	240	24 000	60	400

для выполнения как исполнительными, так и независимыми директорами.

В Японии функции директоров различаются. Так, исполнительные директора выполняют функции стратега и контролера одновременно, а функция советника является привилегией независимых директоров, которые вместе с тем формально принимают участие в утверждении стратегии.

Аналогичное распределение функций существует и в континентальной модели. Наблюдательный совет, представленный независимыми директорами, ориентирован акционерами на выполнение функций советника и контролера, а правление, представленное исполнительными директорами, ориентировано на выполнение функции стратега.

Именно большой функциональной нагрузкой объясняются большие затраты времени на работу независимых директоров в банках США. По этому показателю представители англосаксонской модели корпоративного управления в четыре раза опережают своих коллег из Германии и Японии и в шесть раз — членов наблюдательных советов банков Украины. Указанный факт прибавляет уважения к независимым директорам банков США еще и потому, что независимые директора в США более активно, чем представители других стран, совмещают должности независимых директоров в нескольких банках одновременно. Как правило, это 4–5 банков. Вместе с этим



Вознаграждение труда руководителей банков как инструмент корпоративного управления

американские независимые директора демонстрируют сравнительно более высокую преданность банкам, где они работают, уделяя больше времени осуществлению своих функций в рамках каждого отдельного совета, чем их немецкие, японские или украинские коллеги.

Вместе с тем, соотнеся годовую зарплату независимых директоров с затратами времени на работу, можно отметить важный парадокс, а именно: чем больше функциональная нагрузка независимого директора, тем меньше его почасовая зарплата.

Так, в банках США независимые директора получают заметно более низкую почасовую зарплату, чем члены наблюдательных советов банков Германии, и почти одинаковую — в сравнении с их коллегами, которые работают в советах банков Японии и Украины. Парадоксальность ситуации состоит именно в том, что по абсолютным показателям размера зарплаты (годовая зарплата) лидируют наиболее функционально загруженные независимые директора — директора банков США, а по относительным показателям размера зарплаты (почасовая зарплата) лидируют наименее функционально загруженные директора — директора банков Германии, Японии и Украины.

В этом случае следует сформулировать следующую гипотезу: относительный показатель размера зарплаты (почасовая зарплата) не учитывает независимого статуса независимого директора.

Очевидно, что независимый статус директора требует от него большей ответственности и подотчетности по отношению к собственникам банка. С одной стороны, это приводит к возрастанию временных затрат на осуществление функций независимого директора. С другой стороны, стоимость часа работы независимого директора должна возрасти, но ни в коем случае не уменьшиться. Если же сослаться на данные таблицы 1, наблюдается указанная выше парадоксальная тенденция. Значит, независимый статус директора, несмотря на заметную актуальность в англосаксонской модели, не учитывается во время расчета заработанного вознаграждения. Поэтому целесообразно сделать следующий вывод: как в англосаксонской, так и в континентальной и японской моделях корпоративного управления зарплата независимых директоров рассчитывается по одинаковому принципу — функциональной нагрузке директора.

Функциональная нагрузка независимого директора требует соответствующего учета на уровне вознаграждения труда.

Размер вознаграждения труда исполнительных и независимых директоров банков

Ссылаясь на вывод, сделанный выше, следует отметить, что акционеры, стремясь к эффективному использованию статуса независимого директора как противовеса для исполнительных директоров,

Корпоративное управление

не способны оценить усилия независимого директора надлежащим образом. Это может отрицательно сказаться на мотивации независимого директора в отношении проявления заботы о своем независимом статусе и использования его в интересах акционеров, а значит, предоставит исполнительным директорам новые возможности для абсолютизации корпоративного контроля.

Данные таблицы 2 свидетельствуют о том, что в англосаксонской модели корпоративного управления сохраняются наиболее непропорциональные показатели заработной платы исполнительных и независимых директоров. Годовая зарплата исполнительного директора в абсолютном выражении превышает зарплату независимого директора в 50 раз. В других моделях ситуация не так заметно выражена.

Особого внимания заслуживают показатели размера почасовой зарплаты исполнительных и независимых директоров. Лишь англосаксонская модель все еще демонстрирует преимущество зарплаты исполнительных директоров над зарплатой независимых директоров. Другие модели демонстрируют другую динамику, а именно преимущество зарплаты независимых директоров над зарплатой исполнительных директоров.

Если учесть, что в англосаксонской модели функции стратега, контролера и советника в рамках совета являются обязательными для выполнения как исполнительными, так и независимыми директорами, то можно заключить, что заметное, более чем в пять раз, доминирование размера почасовой зарплаты исполнительных директоров над размером почасовой зарплаты независимых директоров не имеет под собой экономически взвешенного объяснения.

Таблица 2

Сравнительные коэффициенты отношения зарплаты к затратам времени на работу директорами банков США, Германии, Японии и Украины

Модель	Отношение показателей исполнительных и независимых директоров			
	Рабочее время	Годовая зарплата	Почасовая зарплата	Совокупные затраты корпорации на зарплату директоров
Англосаксонская	9/1	50/1	5,5/1	40/1
Континентальная — Германия	40/1	12,8/1	1/3,1	19,3/1
Континентальная — Украина	52,6/1	6,8/1	1/7,7	14,8/1
Японская	33,3/1	20/1	1/1,6	35,5/1



Вознаграждение труда руководителей банков как инструмент корпоративного управления

Континентальная и японская модели корпоративного управления в этом отношении являются более аргументированными. Так, как уже отмечалось ранее, в континентальной модели наблюдательный совет представлен независимыми директорами, ориентированными на выполнение функций советника и контролера, а правление представлено исполнительными директорами, в свою очередь ориентированными на выполнение функции стратега. В результате большая функциональная нагрузка на исполнительных директоров в банках Германии и является причиной превышения размера почасовой зарплаты независимого директора над зарплатой его исполнительного коллеги.

В банках Японии исполнительные директора выполняют функцию стратега и контролера одновременно, а функция советника и формально функция стратега являются привилегией независимых директоров. Более пропорциональная функциональная нагрузка исполнительных и независимых директоров сопровождается и более пропорциональной почасовой зарплатой по сравнению как с англосаксонской, так и с континентальными моделями.

Абсолютизация корпоративного контроля и вознаграждение труда исполнительных директоров банков

Таким образом, предположение относительно абсолютизации корпоративного контроля в руках именно исполнительных директоров в англосаксонской модели становится более аргументированным. Исполнительные директора в банках США контролируют процесс начисления и выплаты зарплаты, в результате чего и получают почасовую зарплату, которая в несколько раз превышает зарплату независимых директоров.

Именно поэтому вопрос консолидации усилий акционеров вокруг формирования и реализации такого механизма корпоративного контроля, как независимый директор, приобретает особую значимость именно в англосаксонской модели.

Учет же акционерами независимого статуса директора в процессе установления ему зарплаты приобретает еще более заметную актуальность.

Известные американские ученые К. Мерфи и М. Дженсен отмечают, что значительный размер зарплаты исполнительных директоров банков США можно объяснить широким использованием опционов на акции в качестве инструмента стимулирования работы директоров.

Абсолютизация корпоративного контроля исполнительными директорами – основной барьер на пути совершенствования системы вознаграждения труда в банках.

Корпоративное управление

Таблица 3

Зарплата в денежной форме и затраты времени на работу директорами банков США, Германии, Японии и Украины

Исполнительные директора			Независимые директора		
Годовая зарплата, \$	Рабочее время, часов в год	Почасовая зарплата, \$	Годовая зарплата, \$	Рабочее время, часов в год	Почасовая зарплата, \$
Англосаксонская модель: банки США					
1 400 000	2000	700	72 000	220	327
Континентальная модель: банки Германии					
810 000	2000	405	70 000	50	1400
Континентальная модель: банки Украины					
95 000	2000	47,5	14 000	38	368
Японская модель					
430 000	2000	215	24 000	60	400

Действительно, зарплата исполнительных директоров в банках США в форме ценных бумаг, как правило акций банка, на начало 2007 г. составляла 72% в структуре заработной платы. Оставшиеся 28% составляли так называемые «денежные» инструменты, а именно должностной оклад и премия в денежной форме. Но, несмотря на это, даже при сравнении денежной составляющей зарплаты исполнительных и независимых директоров (табл. 3) все еще сохраняется указанная выше непропорциональность. То есть почасовая зарплата исполнительных директоров в денежной форме почти вдвое превышает аналогичный показатель для независимых директоров, и это без учета того, что денежная составляющая в структуре заработной платы независимых директоров в банках США занимает 72%.

Гармонизация систем вознаграждения труда независимых и исполнительных директоров банков

Возможно, такой непропорциональности в зарплате исполнительных и независимых директоров в англосаксонской модели удалось бы избежать в случае гармонизации систем вознаграждения работы исполнительных и независимых директоров. Речь может идти о заметном возрастании размера заработной платы независимых директоров в форме ценных бумаг банка. Возможно, это и является ответом на вопрос, как оценить независимый статус директора.

Вознаграждение труда руководителей банков как инструмент корпоративного управления

Как правило, опционы на акции банка, гарантированные акции и прочие «бумажные» инструменты вознаграждения работы директоров начисляются систематически на протяжении всего срока действия контракта банка с директором. Выплата по этим программам, то есть передача ценных бумаг в собственность директору, осуществляется в момент окончания срока действия контракта. Именно потому, что директор получает ценные бумаги в конце срока действия контракта с банком, его независимый статус на протяжении всего предыдущего срока действия контракта не может подвергаться сомнению.

Использование ценных бумаг банка в виде вознаграждения за работу независимых директоров будет иметь под собой почву в случае, когда ценные бумаги будут достаточно ликвидными. Именно это даст независимым директорам возможность реализовать их на фондовом рынке и получить доход. Итак, развитый фондовый рынок в стране является обязательным условием для перспективного использования ценных бумаг в качестве вознаграждения работы независимых директоров. Таким образом, ни континентальная, ни японская модели корпоративного управления не могут считаться перспективными в плане использования ценных бумаг банков для стимулирования работы независимых директоров. Фондовые рынки Германии и Японии являются слаборазвитыми.

В отличие от них, фондовый рынок США и многих других стран, где используется англосаксонская модель, довольно развит. Именно поэтому ценные бумаги банков, а именно акции, целесообразно рассматривать как довольно перспективный инструмент стимулирования работы независимых директоров.

Принимая во внимание данные таблицы 4, следует заметить, что американские банки готовы платить высокую зарплату на содержание той части совета директоров, которая состоит из исполнительных директоров. Так, совокупные затраты на зарплату исполнительных директоров в банках США составляют около \$20 млн в год (в расчете на один совет директоров). Это почти вдвое больше, чем аналогичные совокупные затраты в банках Германии, и в полтора раза больше, чем в банках Японии.

Вместе с тем представители англосаксонской модели — американские банки — не соглашаются поддерживать совокупные затраты на зарплату независимым директорам — членам совета директоров на таком же высоком уровне. По этому показателю американские банки уступают немецким банкам и немного опережают японские банки. При этом совокупная зарплата исполнительных директо-

Ценные бумаги банка, где работает независимый директор, имеют прекрасные перспективы благодаря отработанной методике начисления зарплаты с их использованием.

Корпоративное управление

Таблица 4

Затраты банков США, Германии, Японии и Украины на зарплату членов совета директоров

Исполнительные директора			Независимые директора		
Годовая зарплата, \$	Количество директоров в совете	Затраты банков на зарплату директоров, \$	Годовая зарплата, \$	Количество директоров в совете	Затраты банков на зарплату директоров, \$
Англосаксонская модель: банки США					
5 000 000	4	20 000 000	100 000	5	500 000
Континентальная модель: банки Германии					
900 000	12	10 800 000	70 000	8	560 000
Континентальная модель: банки Украины					
95 000	10	950 000	14 000	4	64 000
Японская модель					
480 000	32	15 360 000	24 000	18	432 000

ров — членов совета в 40 раз превышает совокупную зарплату независимых директоров — членов совета. Это свидетельствует об отсутствии консенсуса между собственниками относительно вопроса консолидации усилий для противодействия абсолютизации корпоративного контроля со стороны исполнительных директоров.

Абсолютизация корпоративного контроля в руках исполнительных директоров американских банков четко проявляется в том, что именно исполнительные директора наиболее предрасположены к получению зарплаты в форме акций банка. Совокупные денежные выплаты исполнительным директорам в США значительно меньше, чем в Европе или Японии. Причина — фондовый рынок. Развитый фондовый рынок в странах с англосаксонской моделью корпоративного управления отрицательно реагирует на ухудшение ликвидности банка, вызванное выплатой значительных сумм исполнительным директорам именно в денежной форме. Именно потому, что акционеры стремятся поддерживать курс акций своего банка на высоком уровне, выплаты исполнительным директорам в денежной форме минимизированы, а в форме акций банка — максимизированы.

Целесообразно отметить, что на протяжении последних 10 лет удельный вес ценных бумаг в структуре зарплаты исполнительных директоров банков США вырос с 35 до 62%. Как правило, это долгосрочные

Вознаграждение труда руководителей банков как инструмент корпоративного управления

Таблица 5

Затраты в денежной форме банков США, Германии, Японии и Украины на зарплату членов совета директоров

Исполнительные директора			Независимые директора		
Годовая зарплата, \$	Количество директоров в совете	Затраты банков на зарплату директоров, \$	Годовая зарплата, \$	Количество директоров в совете	Затраты банков на зарплату директоров, \$
Англосаксонская модель: банки США					
1 400 000	4	6 400 000	72 000	5	360 000
Континентальная модель: банки Германии					
810 000	12	9 720 000	70 000	8	560 000
Континентальная модель: банки Украины					
95 000	10	950 000	14 000	4	64 000
Японская модель					
430 000	32	13 760 000	24 000	18	432 000

программы гарантированных акций и опционов на акции. Гарантированные акции и опционы на акции предоставляются в собственность исполнительным директорам за достижение банком соответствующих показателей на протяжении 5–10 лет, то есть по завершении срока реализации очередного стратегического плана банка.

С учетом премиальной формы выплаты зарплаты в виде ценных бумаг возникает проблема включения ценных бумаг банка в систему зарплаты независимых директоров. Проблема состоит в том, что в существующей международной практике независимый директор получает зарплату в банке в виде должностного оклада (до 60% зарплаты в денежной форме), за участие в заседаниях совета директоров (до 20% зарплаты в денежной форме), участие в комитетах совета директоров (до 10% зарплаты в денежной форме), в виде премий за работу банка (10% в денежной форме).

Гармонизация систем оплаты работы исполнительных и независимых директоров на основе усиления роли ценных бумаг банка почти невозможна, так как система оплаты труда независимых директоров мало связана с результатами операционной деятельности банка. В этом смысле решение проблемы усовершенствования системы заработной платы независимых директоров должно начинаться с внедрения премиальных форм оплаты труда, как краткосрочных, так и долгосрочных. **R**