

УДК 336.711:005.955

Драчко-Єрмоленко Є. В., аспірант,  
ДННУ «Академія фінансового управління»  
м. Київ, Україна

## **ПОЛІТИКА ВИНАГОРОДИ У ДЕРЖАВНИХ БАНКАХ: ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ**

Нещодавно внесені зміни НБУ до Положення про політику винагороди в банку свідчать про наближення до європейських стандартів оплати винагороди топ-менеджменту банку (членів ради та правління, ризик-менеджменту, комплаєнс-менеджменту тощо), що ґрунтуються на нормах законодавства Європейського Союзу [1]. НБУ є активним учасником здійснення процесу оцінки політики винагороди в банку з урахуванням оцінки його фінансового стану, ефективності корпоративного управління і системи внутрішнього контролю та визначення процедури наглядових дій щодо установи. Аналіз річних звітів про винагороду вітчизняних державних банків виявив проблеми неповного та неузгодженого розкриття інформації публічного доступу [2; 3; 4]. Спостерігається значна диференціація у посадових окладах не лише між банками, але також в рамках Правління та Наглядової ради, незначущості фактору масштабів та складності операцій у встановленні розміру винагороди.

Міжнародний досвід обмеження співвідношення змінної та фіксованої форм винагороди керівників банків свідчить про послаблення мотивації для керівників, а для банків – втрати талантів. Головна увага має бути приділена механізмам, інструментам, котрі обмежують прийняття надмірного ризику, диференціюють схеми винагороди окремо для ризик-приймачів та ризик-контролерів. Особливостями схем винагороди для керівників державних банків є визнання їх фідучіарних обов'язків у розпорядженні державними коштами, відсутність можливості додатково стимулювати керівників опціонами на придбання акцій банку, необхідності стримування апетитів менеджерів до отримання ризикових надприбутків. У зв'язку з цим схема виплати премій з

відстроченням у часі та практика повернення виплаченої винагороди у разі матеріалізації збитків після закінчення звітнього року є цілком виправданою та надійно слугує інтересам держави як акціонера.

Питання не грошових форм винагороди у державних банках залишається неконкретизованим у положеннях про винагороду членам Правління [2]. Серед державних банків Приватбанку та Укрексімбанку зазначено, що не грошове стимулювання може включати забезпечення житлом, страхуванням, службовим автомобілем, наданням товарів і/або послуг безкоштовно або за пільговою ціною. Ці види не грошового стимулювання включаються у фіксовану винагороду. Укрексімбанк передбачає пенсійні відрахування та залежність деяких форм не грошового стимулювання від результатів роботи членів Правління [4]. Доречно включити пакет страхування відповідальності керівників за рахунок банку у схеми винагороди для державних банків.

У державних банках України має бути затверджений механізм винагороди з урахуванням прийнятих ризиків. В організаційному плані ця система покладається на вирішальну роль Комітету з винагород при Наглядовій раді, а також функції контролю інших підрозділів (управління ризиками, комплаєнс-контролю, внутрішнього аудиту).

Ризик-апетит банку встановлюється Наглядовою радою, що включає схильність до прийняття ризику та інструменти контролю. Для цілей контролю ризик-апетиту в банках повинні використовуватися ключові індикатори ризику та ліміти на кількісно вимірні ризики. При ухваленні рішення про встановлення змінної частини фонду оплати праці керівників (премій), Наглядова рада повинна враховувати дотримання встановлених лімітів на ризики, а також дотримання показників схильності до ризику. Досягнення тригерів (граничних сигнальних значень) та/або порушення встановлених лімітів має процедурно визначати механізм коригування змінної частини винагороди.

Кадрова служба банків повинна періодично проводити адекватне порівняння оплати праці із зовнішнім ринковим середовищем для перевірки

конкурентоспроможності та достатності фіксованої винагороди з метою залучення найкращих талантів. Важливо, щоб підвищення рівня ризик-апетиту не призводило до збільшення розміру винагороди менеджерів, котрі приймають ризики.

Інформація про співвідношення результатів роботи за звітний період з розміром виплат повинна включати:

- опис основних критеріїв оцінки результатів роботи банку;
- перелік вищих керівників та всіх впливових осіб, які здійснюють функції прийняття ризиків;
- інформацію про залежність розміру виплат від результатів роботи зазначених осіб та від ризиків, що приймаються;
- опис заходів, що використовуються для коригування розміру виплат у разі низьких показників їхньої роботи.

Змінна частина винагороди керівників, що приймають ризики, може бути зменшена або скасована, у випадку, якщо операції, що проводяться, спричиняють суттєві ризики прямих та опосередкованих втрат для банку. Тоді виплата усєї розрахованої суми премії (або обіцяної винагороди) є необґрунтованою.

### **Література**

1. Про внесення змін до Положення про політику винагороди в банку / Постанова правління НБУ №189 від 27.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0189500-23#Text>
2. Політика винагороди АТ КБ «ПриватБанк» (Remuneration Policy of JSC CB “PrivatBank”). URL: [https://static.privatbank.ua/files/New\\_Remuneration\\_Policy\\_UKR-ENG.pdf](https://static.privatbank.ua/files/New_Remuneration_Policy_UKR-ENG.pdf)
3. Звіт про винагороду членів правління АТ «Ощадбанк» за 2022 рік.
4. URL: [https://www.oschadbank.ua/uploads/3/15698-zvit\\_pro\\_vinagorodu\\_cp\\_za\\_2022r.pdf](https://www.oschadbank.ua/uploads/3/15698-zvit_pro_vinagorodu_cp_za_2022r.pdf)
5. Звіт про винагороду членів Правління АТ «Укрексімбанк» за результатами 2020 року. URL: <https://www.eximb.com/assets/files/download/report-on-mb-remuneration-2020-ukr.pdf>