

# банк тенденции

## Удорожание зарплат

2014 год начался с активного обсуждения новых требований Банка России, который в преддверии Нового года опубликовал проект инструкции о порядке оценки оплаты труда в кредитной организации, разработанной с учетом рекомендаций Базельских соглашений. Внедрение документа неизбежно отразится и на уровне, и на структуре оплаты труда банковских служащих.

— **надзор** —

### Европейская коммуналка

За последние три года, с момента вступления Третьего базельского соглашения в Европе, и введения в действие Четвертой директивы о требованиях к капиталу, страны сформировали собственное понимание данных требований, по-своему интерпретируя их применение на практике. И если Германия и Франция четко последовали требованиям Директивы, то Швейцария и Британия — международные финансовые и банковские центры, известные тем, что выплачивают руководителям банков высокие премии, — стараются найти оптимальный выход из сложившейся ситуации. Британское правительство подало иск в суд Европейского союза с требованием отменить ограничения на бонусы банкиров. Швейцария последовала рекомендациям Базельского комитета буквально и установила для премии только минимальный порог: премия должна составлять не менее 50% от суммы общего вознаграждения. Нидерланды ввели ограничение на нефинсированное вознаграждение, максимальный размер которого с 2015 года не может превышать 20% от фиксированного.

А Еврокомиссия установила, что премия сотрудника или руководителя, ответственного за риски банка, не должна превышать размера одной годовой заработной платы (по решению акционеров — две годовые заработные платы). Говоря языком Директивы, нефинсированная часть вознаграждения не должна превышать годовую фиксированную часть, при этом, по крайней мере, 50% премии должно быть выдано акциями или паями или привязано по формуле к изменению их стоимости, кроме того, выплата от 40% до 60% должна быть отсрочена на период от трех до пяти лет. Отложенное вознаграждение в некоторых случаях разрешается не принимать или дисконтировать при расчете соотношения фиксированной и нефинсированной составляющих вознаграждения. Данные требования зачастую не соответствуют практике вознаграждения руководителей финансовой отрасли, сформированной рынком за десятилетия. Как известно, ежегодные премии руководству банков могут составлять от двух до четырех годовых заработных плат, не говоря уже о программах долгосрочной мотивации топ-менеджеров, широко распространенных в международном банковском сек-

торе. Данные соотношения отражают степень рисков, принимаемых руководством банков. Центральные банки всего лишь настаивают на том, чтобы можно было контролировать сумму полученной премии и ее соответствие положению банка на финансовой арене, а также зависимость размера выплата от рисков, принимаемых сотрудниками.

К настоящему времени большинство банков Европы завершили процесс пересмотра системы и структуры вознаграждения сотрудников под надзором банковских регуляторов.

### Федеральный минимум

Россия целенаправленно двигалась к внедрению Базельских стандартов в банковской сфере с 2008 года. Решающие шаги на пути к внедрению принципов управления риском материальной мотивации персонала кредитных организаций были сделаны летом 2013 года.

В июле 2013 года вступил в силу федеральный закон № Ф3-146, который внес дополнения в федеральный закон «О банках и банковской деятельности». Эти изменения касаются управления риском матери-

### 40 ЛЕТ КАК ОДИН СТАНДАРТ

**Центральные банки десяти западных стран («группы десяти») в 1974 году создали международный орган, задачей которого стала разработка единых стандартов банковской деятельности. Таким органом стал Базельский комитет по банковскому надзору. С 2013 года в состав комитета входят представители центральных банков и органов финансового регулирования 60 стран.**

Первое Базельское соглашение установило восьмипроцентный предел доли рисков активов в капитале кредитных организаций. В 2004 году вступил в силу документ, известный как Второе базельское соглашение. В него вошли три составляющие: минимальные требования к достаточности капитала кредитной организации, надзор за достаточностью капитала кредитной организации и процессом внутренней оценки ее деятельности, осуществляемый соответствующими органами государств-участников, а также раскрытие информации с целью повышения рыночной дисциплины. Основной целью всех нововведений было достижение наиболее объективного отражения рисков, связанных с банковской деятельностью. Финансовый кризис 2008 года побудил продолжить работу над дальнейшим развитием стандартов, в результате чего было принято Третье базельское соглашение, в котором были пересмотрены и дополнены все три составляющие Второго соглашения. Соглашения «Базель-2» и «Базель-3» содержат положения, касающиеся управления риском материальной мотивации сотрудников кредитных организаций. Их суть заключается в том, что размер и срок получения вознаграждения должны соответствовать принимаемым сотрудниками рискам. Что это означает для банка? Согласно положениям вышеуказанных соглашений, банку необходимо не просто выплачивать заработную плату своим сотрудникам, мотивируя их ежегодными премиями, но и установить зависимость размера премии и времени ее получения от вида, величины и длительности риска, принимаемого каждым сотрудником. Причем положения «Второго Базеля» предусматривают стандартный период отсрочки вознаграждения, равный трем годам, для сотрудников, принимающих кредитные, рыночные, операционные и иные риски. Так, на примере менеджера по работе с клиентами, выдавшего ипотечный кредит физическому лицу на десять лет, можно сказать, что своевременный возврат кредита должен подтвердить адекватность принятия им риска и обеспечить ему соответствующую премию на протяжении периода от трех до десяти лет в зависимости от политики вознаграждения, принятой советом директоров банка.

Светлана Мейер, Елена Филина, «Делойт СНГ»

### БОНУСНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ

**С начала 2014 года вступила в силу поправка к закону о Центральном банке, наделяющая его правом оценивать систему оплаты труда банковских служащих с точки зрения ее соответствия масштабу и характеру деятельности банка и принимаемых им рисков.**

В соответствии с проектом инструкции регулятора для менеджмента высшего звена, который напрямую влияет на итоговые показатели, переменная часть вознаграждения должна составлять не менее 50% и определяться в зависимости от должности и уровня ответственности работника. Для работников, отвечающих за контроль рисков, большая часть вознаграждения должна быть фиксированной, предусматривая возможность корректировки размера бонусов на 40% и более и, возможно, их полной отмены. Проект инструкции также содержит конкретные примеры снижения и отмены бонусов. Например, отрицательная доходность вложений в акции банка, с чем вполне могут столкнуться и уже сталкиваются российские публичные банки. Кроме того, лишние бонусы могут быть по причине нестабильности доходов от разовых операций. Зато в некоторых случаях, даже если банк показал операционный убыток, бонусы за определенные достижения отдельно взятых сотрудников будут выплачиваться, не нарушая ограничения ЦБ.

Дмитрий Аков, Jacobson Partners

альной мотивации сотрудников банков. В отличие от Европы, данные изменения не распространяются на деятельность инвестиционных компаний и профессиональных участников рынка ценных бумаг.

2014 год начался с активного обсуждения новых требований Банка России, который в преддверии Нового года опубликовал проект инструкции о порядке оценки оплаты труда в кредитной организации. В данном проекте содержатся все требования к раскрытию информации о вознаграждении, его ежегодном пересмотре, привязке к ключевым показателям эффективности, учитывающим принимаемые сотрудником риски, а также соотношению фиксированной и нефинсированной частей вознаграждения.

В отличие от Европы, российский регулятор не решил установить верхний предел размера вознаграждения, а последовал за Швейцарией, родиной Базельских рекомендаций. Документ установил нижний предел премий банковских сотрудников, принимающих риски, определив минимальное допустимое соотношение премии и общей суммы вознаграждения, а также узаконил требование об отсрочке выплаты, по меньшей мере, 40% премии.

В рамках круглого стола с участием представителя Банка России, который провел «Делойт» в январе, в адрес регулятора прозвучало множество вопросов от представителей банковского сообщества. Ясно только то, что от российских банков потребуются значительные инвестиции в развитие и пересмотр системы оплаты труда.

Руководители банков России столкнулись с теми же проблемами, что и их европейские коллеги. Увеличение премий приведет к увеличению расходов, уменьшение окладов при неизменном размере совокупного вознаграждения может привести к тому, что сотрудники не захотят продолжать работу на таких условиях.

Большинство российских банков оперирует краткосрочной системой мотивации, лишь в некоторых крупных банках в период с 2008 по 2010 год были внедрены программы долгосрочной мотивации (от трех до пяти лет), основанные на акциях. С вступлением в силу с текущего года требований регулятора в отношении управления рисками мотивация персонала всем кредитным организациям будет необходимо пересмотреть текущую политику и программы вознаграждения персонала, что отразится как на уровне, так и на структуре оплаты труда.

Очевидно, что внедрение рекомендаций Базельских соглашений направлено на укрепление банковского сектора и повышение его стабильности.

Светлана Мейер, Елена Филина, «Делойт СНГ»

охрану окружающей среды, а также на оказание помощи пострадавшим от стихийных бедствий.

### ИНВЕСТИЦИИ В СОВЕСТЬ

**В условиях жесткой конкуренции на фоне снижения доверия к банковскому сектору со стороны населения российским банкам приходится осваивать инструменты корпоративной социальной ответственности с целью повышения лояльности со стороны клиентов и партнеров.**

На российском финансовом рынке термин «корпоративная социальная ответственность» (КСО) начал применяться сравнительно недавно. По данным Центробанка, политику КСО осуществляет около 15% российских банков, причем треть из них имеет существенную долю иностранного участия. 11% банков публикуют свои социальные отчеты.

Как трактуется и насколько активно внедряется социальная ответственность в российский банковский сектор, выяснили в специальном исследовании компания Artisan Group Public Relations совместно с журналом «Банковское дело» и лабораторией «Социальный бизнес и корпоративная социальная ответственность» Института краткосрочных программ Финансового университета при правительстве РФ при поддержке Ассоциации региональных банков России.

Практически все банки, принимавшие участие в опросе, отметили актуальность и возрастающую, хотя и незначительно, интерес к теме социальной ответственности со стороны партнеров по рынку, а более половины опрошенных признали, что в большей степени этот вопрос интересует клиентов.

Внимательно, что одной из проблем на пути повышения деловой репутации является своеобразное представление российских банков о социальной ответственности. Большинство из опрошенных ответили, что приоритетом в реализации социальных программ для них являются сотрудники и клиенты. 30% отметили, что реализация политики КСО принесет ощутимые репутационные и коммерческие дивиденды, если будет направлена только на сотрудников. А 26% организаций посчитали высоким уровень эффективности КСО при ориентации только на клиентов. Тогда как, согласно положениям российского стандарта ИСО 26000, социальная ответственность выражается в поддержке сообществ, которые могут и не относиться к кредитной организации напрямую.

Только 11% респондентов рассматривают КСО как самостоятельное направление. Деятельность в этой области они определили как баланс интересов стейкхолдеров (субъектов, на которые оказывает влияние банк) и демонстрацию приверженности кредитной организации общественным ценностям, которые характерны для их главных акционеров.

Более трети респондентов применяют КСО с целью решения текущих и потенциальных кадровых вопросов. Около 26,5% финорганизаций отождествляют социальную ответственность с корпоративной благотворительностью. 9% банков полагают, что социальная активность банка должна быть направлена прежде всего на иностранных инвесторов и партнеров, а эффект зависит от привлечения субординированных кредитов. Для 8% банков КСО представляет собой атрибут маркетингового продвижения. 5% банков видят КСО как канал налаживания отношений с государственным органами.

В отношении персонала многие российские банки реализуют образовательные программы, а также поддерживают самообразование сотрудников, способствующее расширению их функциональных возможностей.

В сфере социальной ответственности российские банки в основном реализуют проекты, направленные на помощь детям,

Около 80% опрошенных банков заявили, что в 2013 году осуществляли помощь людям, пострадавшим от катастроф и стихийных бедствий: были заморожены процентные ставки и предоставлены собственные инфраструктуры для сбора пожертвований от населения. 20% финорганизаций поощряли действия своих сотрудников, добровольно оказывающих помощь при ликвидации последствий стихийных бедствий.

Наиболее популярными направлениями социальной деятельности банков стали: поддержка образования, повышение финансовой грамотности населения и финансовая помощь вузам — этот вид деятельности практикуют в российском банковском секторе, выяснили в специальном исследовании компания Artisan Group Public Relations совместно с журналом «Банковское дело» и лабораторией «Социальный бизнес и корпоративная социальная ответственность» Института краткосрочных программ Финансового университета при правительстве РФ при поддержке Ассоциации региональных банков России.

Практически все банки, принимавшие участие в опросе, отметили актуальность и возрастающую, хотя и незначительно, интерес к теме социальной ответственности со стороны партнеров по рынку, а более половины опрошенных признали, что в большей степени этот вопрос интересует клиентов.

Внимательно, что одной из проблем на пути повышения деловой репутации является своеобразное представление российских банков о социальной ответственности. Большинство из опрошенных ответили, что приоритетом в реализации социальных программ для них являются сотрудники и клиенты. 30% отметили, что реализация политики КСО принесет ощутимые репутационные и коммерческие дивиденды, если будет направлена только на сотрудников. А 26% организаций посчитали высоким уровень эффективности КСО при ориентации только на клиентов. Тогда как, согласно положениям российского стандарта ИСО 26000, социальная ответственность выражается в поддержке сообществ, которые могут и не относиться к кредитной организации напрямую.

Только 11% респондентов рассматривают КСО как самостоятельное направление. Деятельность в этой области они определили как баланс интересов стейкхолдеров (субъектов, на которые оказывает влияние банк) и демонстрацию приверженности кредитной организации общественным ценностям, которые характерны для их главных акционеров.

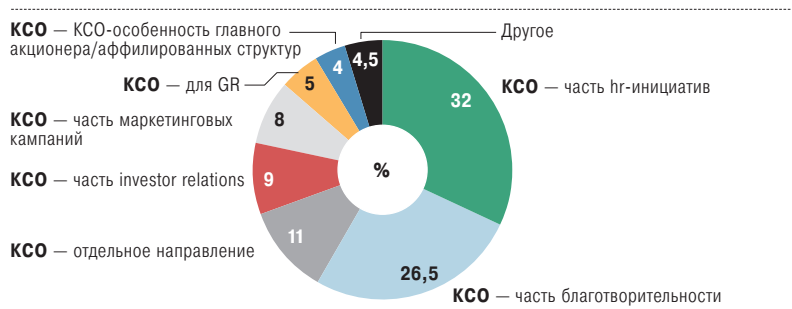
Более трети респондентов применяют КСО с целью решения текущих и потенциальных кадровых вопросов. Около 26,5% финорганизаций отождествляют социальную ответственность с корпоративной благотворительностью. 9% банков полагают, что социальная активность банка должна быть направлена прежде всего на иностранных инвесторов и партнеров, а эффект зависит от привлечения субординированных кредитов. Для 8% банков КСО представляет собой атрибут маркетингового продвижения. 5% банков видят КСО как канал налаживания отношений с государственным органами.

В отношении персонала многие российские банки реализуют образовательные программы, а также поддерживают самообразование сотрудников, способствующее расширению их функциональных возможностей.

В сфере социальной ответственности российские банки в основном реализуют проекты, направленные на помощь детям,

Екатерина Романова

### КАК БАНКИРЫ ОСОЗНАЮТ КСО



### Приоритетные направления КСО банков

Место банка в рейтинге	Приоритеты КСО
Top-100	90% — финансовая грамотность, финансовое просвещение; 86% — охрана окружающей среды; 67% — медицина; 52% — помощь малообеспеченным; 38% — помощь жертвам катастроф; 19% — поддержка истории и культуры; 5% — социальный бизнес
Top-200	88% — финансовая грамотность, финансовое просвещение; 53% — медицина; 47% — помощь малообеспеченным; 47% — охрана окружающей среды; 18% — помощь жертвам катастроф; 12% — поддержка истории и культуры; 0% — социальный бизнес
Top-300	100% — финансовая грамотность, финансовое просвещение; 80% — медицина; 60% — помощь малообеспеченным; 60% — охрана окружающей среды; 40% — помощь жертвам катастроф; 20% — поддержка истории и культуры; 0% — социальный бизнес
TOP-200	88% — финансовая грамотность, финансовое просвещение; 53% - медицина; 47% — помощь малообеспеченным; 47% - охрана окружающей среды; 18% - помощь жертвам катастроф; 12% - поддержка истории и культуры; 0% - социальный бизнес.
ТОП-300	100% - финансовая грамотность, финансовое просвещение; 80% - медицина; 60% - помощь малообеспеченным; 60% - охрана окружающей среды; 40% - помощь жертвам катастроф; 20% - поддержка истории и культуры; 0% - социальный бизнес.

### ПРИЯТНЫЕ ПОКУПКИ

**ДИМИТРИЙ ЛУКАШОВ, аналитик IFC Markets, утверждает, что банковские акции недооценены на рынке. А ведь эти вложения могут принести неплохой доход уже сейчас.**

Яркой особенностью функционирования экономики России является стабильно высокая инфляция. В периоде с 1991 по 2013 год ее минимальный уровень наблюдался в 2011 году и составил 6,1%. Максимальный рост потребительских цен был в разгар реформ 1992 года и достиг 2608,8%. Фактически за все постсоветское время инфляция не опускалась ниже 6%. При этом наблюдалась стабильный прирост денежной массы.

Активы российской банковской системы растут вместе с денежной массой. К всеобщей радости, этим процессом дирижирует ЦБ. Неслучайно более половины российских банков получили свои лицензии еще в 1990-х годах. С тех пор они нормально работают и получают прибыль.

И несмотря на незначительное уменьшение денежной массы в ходе мирового экономического кризиса — с 13,3 трлн руб. в 2008 году до 12,97 трлн руб. в 2009 году, рост активов банковской системы несколько не затормозился. Правительство выдало значительный объем льготных кредитов. На нача-



появившейся в последнее время. ЦБ РФ активно сокращает количество банков. Ничего особенного в этом нет. Основной причиной является необходимость привести параметры российских кредитных организаций в соответствие с требованиями «Базеля-3». Речь идет об увеличении уставного капитала и активов для повышения надежности в условиях глобальной мировой экономики. Российские банки увеличивают свой капитал в текущем году активы в четыре раза больше, чем в докризисном 2007 году. Неудивительно, что они генерируют значительный доход. Совокупная прибыль российских банков в 2013 году была в 2,7 раза выше уровня 2007 года. При этом индекс «ММВБ финансы» сейчас примерно на 40% ниже своих значений семилетней давности. Конечно, можно объяснить такую диспропорцию возросшими страховыми и политическими рисками, прежде всего кризисом на Украине. Однако с фундаментальной точки зрения основные факторы функционирования экономики остались те же. Даже стоимость нефти и объем ее экспорта сейчас примерно такие же, как в 2007 году. Все это создает предпосылки для роста банковских котировок.

Я хотел бы рассмотреть влияние еще одной важной тенденции,

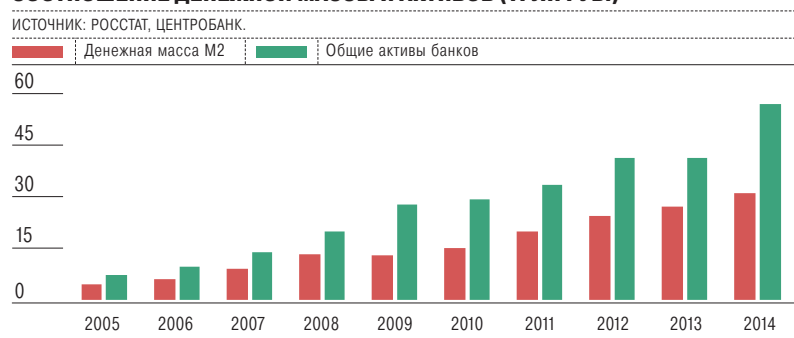
их доля увеличилась до 52,7%. В абсолютных величинах активы пяти крупнейших российских банков возросли за данный период на 9,43 млрд руб. Отметим, что на 870 мелких банков приходится всего 5% совокупных активов банковской системы. Я полагаю, что тенденция их сокращения продолжится и в текущем году. Никакого особого риска для финансового сектора это не принесет, так как это логичный и естественный процесс.

По данному показателю он обгоняет «Газпром». Сбербанк является лидером среди российских кредитных организаций. На его долю приходится 28,6% совокупных активов банков, 43,3% вкладов населения, 32,7% всех кредитов физическим лицам и 32,1% — юридическим лицам. Кроме Сбербанка могут быть интересны для инвестирования акции следующих банков: ВТБ, «Возрождение», банк «Санкт-Петербург» и Росбанк.

Следует отметить, что среди указанных банков размер возможных дивидендов за прошлый год известен лишь у Сбербанка и ВТБ. По обыкновенным акциям обоих банков ожидается дивидендная доходность составит 3,2%. По привилегированным акциям Сбербанка — 4,8%. Это небольшой, но весьма приятный дополнительный доход для покупателей акций.

На мой взгляд, небольшой объем кредитной нагрузки может стать существенным фактором роста банковского сектора. Как видно из представленной таблицы, объем кредитов к ВВП стал увеличиваться начиная с посткризисного 2009 года. Я полагаю, что эта тенденция, несомненно, способствовала росту активов и прибыли российских банков.

### СООТНОШЕНИЕ ДЕНЕЖНОЙ МАССЫ И АКТИВОВ (ТРЛН РУБ.)



### СОВОКУПНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ (ТРЛН РУБ.)

