



УДК 332.012.324

## Розроблення механізму контролю правління як передумова попередження корпоративних конфліктів у банку

Оксана Борисівна Денис,  
доцент кафедри економіки та управління персоналом  
Львівського інституту банківської справи  
Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ),  
кандидат економічних наук, доцент

**Анотація.** Обґрунтовано доцільність розроблення механізму контролю правління банку як передумови попередження корпоративних конфліктів. Висвітлено підхід до розроблення механізму контролю правління банку.

**Ключові слова:** банк, акціонери, правління, наглядова рада, контроль, корпоративний конфлікт

**Актуальність.** Серед проблем розвитку банківського сектору України побудова ефективних механізмів контролю правління банку як передумови попередження корпоративних конфліктів посідає важливе місце.

Практика країн із розвиненими банківськими системами показує, що корпоративні конфлікти є невід'ємною складовою банківського сектору і повністю уникнути їх неможливо. Разом з цим за допомогою обґрунтованих ефективних механізмів (формування процедур корпоративного управління, побудова ефективних систем підзвітності та підконтрольності правління, розроблення політик щодо виявлення та нівелювання конфлікту інтересів, використання інструментів соціальної відповідальності і т. д.) можливо попередити появу частини корпоративних конфліктів і зменшити негативний вплив тих конфліктів, поява яких неминуча.

**Ступінь дослідження проблеми.** Побудова ефективних механізмів контролю менеджерів акціонерних товариств є предметом досліджень багатьох учених-економістів, серед яких слід відзначити праці зарубіжних дослідників А. Берлі, Л. Зінгалеса, В. Мегінсона, У. Мекінга, Г. Мінза, М. Міллера, Ф. Модільяні та дослідження таких вітчизняних учених, як О. Білорус, С. Радигін, В. Євтушевський, В. Рябота, І. Жадан, В. Мендрул.

Водночас, віддаючи належне напрацюванням науковців, слід зазначити, що основна увага дослідників надається загальним питанням контролю правління, тоді як питання, які стосуються суті та специфіки контролю правління в банківській системі, потребують додаткових досліджень.

Недостатній рівень розробки актуальних проблем побудови механізмів контролю правління як передумови попередження корпоративних конфліктів у банках зумовили вибір теми роботи, мету, завдання і структуру дослідження.

**Метою** статті є обґрунтування теоретичних основ розроблення механізму контролю правління банку як передумови попередження корпоративних конфліктів.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження теоретичних основ свідчать, що правління банку є виконавчим органом банку, який має широкі повноваження (право діяти без довіреності, надавати кредити, відкривати рахунки і т. д.).

Передумовою побудови механізму контролю правління банку є визначення критеріїв відповідності правління банку та моніторингу їх дотримання. Як основу таких критеріїв можна використати такі як:

- дотримання правлінням банку фідучіарних обов'язків;
- уникнення конфлікту інтересів менеджерами.

Фідучіарні обов'язки покладаються на керівників банку та членів спостережної ради, які відповідають за управління і контроль за діяльністю банку. Частково вони закріплені Законом України «Про банки і банківську діяльність», згідно з яким керівники банку зобов'язані діяти на користь банку та клієнтів і ставити інтереси банку вище від власних [1].

До фідучіарних обов'язків належать два такі основні обов'язки:

- обов'язок лояльності;
- обов'язок сумлінності.

Обов'язок лояльності передбачає, що управлінець завжди у своїх діях керується насамперед інтересами товариства та акціонерів. Іншими словами, управлінці не повинні допускати, щоб їхні особисті інтереси брали верх над обов'язками. Таким чином, керівник не може мати зиск, безпосередньо чи опосередковано, від того, що займає цю посаду, за винятком окремих випадків, коли він має сповістити про наявність особистої зацікавленості інших членів органів управління та отримати згоду більшості незацікавлених членів.

Згідно з обов'язком лояльності керівники банку повинні:

- повністю розкрити свої конфлікти інтересів;
- не використовувати власну посаду в особистих інтересах за рахунок банку (включаючи шахрайську поведінку та ведення бізнесу зі самим собою);
- не брати участі в роботі конкуруючого банку;
- не користуватися майном та можливостями товариства у власних цілях;
- не розкривати незагальнодоступну, конфіденційну інформацію;
- не використовувати отриману від банку інформацію і відповідні комерційні можливості для отримання власної вигоди;
- не надавати перевагу певним великим акціонерами, якими вони призначені, а працювати на



інтереси банку в цілому (тобто інтересам міноритарних акціонерів та інших зацікавлених осіб, таких як вкладники).

Обов'язок проявляти сумлінність є важливим елементом системи корпоративного управління, від якого залежать інші принципи, такі як контроль за угодами із зацікавленими сторонами і затвердження політики винагороди правління та спостережної ради.

Обов'язок сумлінності вимагає від керівника:

- діяти чесно та добросовісно;
- відповідально ставитися до своїх обов'язків і з максимальною ефективністю працювати на користь товариства;
- проявляти активність, регулярно відвідувати засідання, вносити пропозиції в порядок денний і вимагати скликання засідань у разі потреби;
- не спонукати банк до незаконних дій;
- нести постійну відповідальність за моніторинг дотримання банком законодавства України, а також за діяльністю банку як такою;
- уживати заходів для того, щоб переконатися в наявності в банку ефективної системи внутрішнього контролю;
- діяти спокійно, з усвідомленням і почуттям моральної відповідальності за свою поведінку, свої вчинки перед самим собою, людьми, суспільством і приймати рішення на підставі всієї необхідної інформації.

Конфлікт інтересів – це розбіжність між особистими інтересами посадової особи або її пов'язаних осіб та її посадовими (професійними) обов'язками діяти в найкращих інтересах банку [2].

Типи конфліктів інтересів можуть бути різними.

Основні з них такі:

- конфлікт інтересів через особисті стосунки;
- конфлікт інтересів через обіймання кількох статусів у банку;
- конфлікт, що виникає через матеріально-фінансові інтереси.

Тобто конфлікт інтересів виникає, коли особисті інтереси працівника перешкоджають або можуть перешкоджати виконанню працівником професійних обов'язків у банку.

Слід зазначити, що конфлікт інтересів може набувати різних форм. Потенційний конфлікт інтересів виникає в керівника банку, коли банк розглядає можливість здійснення трансакції з потенційним або дійсним клієнтом, контрагентом, позичальником, кредитором, постачальником послуг, радником / консультантом або іншим діловим партнером, який є пов'язаним із банком через цього керівника.

Однак конфлікт інтересів не обмежується виключно фінансовими можливостями і перевагами.

До виникнення потенційних чи фактичних конфліктів інтересів можуть призвести обставини, якщо особа володіє пакетом акцій будь-якого з контрагентів банку; має будь-які консультаційні або трудові відносини з будь-яким контрагентом або конкурентом; займається будь-якою зовнішньою бізнесовою діяльністю, яка відвертає увагу і можливості особи присвячувати належний час і зусилля своїм посадовим обов'язкам у банку;

одержує цінні подарунки або надмірні заохочення від будь-якої компанії, з якою в банку є поточні або перспективні робочі відносини; здійснює нагляд, контроль або в інший спосіб впливає на роботу, оцінку, виплату або допомогу когось із членів сім'ї будь-якого клієнта, постачальника чи конкурента; є членом спостережної ради в банку і працює на ключовій виконавчій посаді в іншій компанії, в якій член спостережної ради такої компанії входить до виконавчих органів банку [2].

Результатом конфлікту інтересів особи може бути виникнення різних несприятливих для банку ситуацій.

Слід зазначити, що в міжнародній практиці питання конфлікту інтересів є дуже актуальним. Такі відомі міжнародні організації, як Організація з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і Базельський комітет з банківського нагляду (Базельський комітет) приділяють велику увагу цьому питанню.

Разом із цим питання регулювання конфліктів інтересів є досить новим для банківської системи України. Більш того, на сьогодні чинне законодавство не дає чіткого визначення поняття «конфлікт інтересів». Тому при формуванні механізму контролю правління слід використати зарубіжний досвід регулювання конфліктів інтересів з цього питання.

Відповідно до зарубіжної практики банки встановлюють процедури, за якими члени правління, керівники департаментів (управлінь) банку повинні дотримуватись принципу неупередженості при прийнятті рішень. Правління відслідковує, запобігає та розкриває потенційний або дійсний конфлікт інтересів. Зазначені дії повинні перш за все бути спрямовані на профілактичні заходи серед персоналу департаменту (управління). Усі співробітників при цьому інформують про наявну в банку політику щодо конфлікту інтересів.

Другою складовою формування контролю правління банку є встановлення нормативних показників роботи членів правління. Показники, які характеризують результативність керівництва банку, загалом можна згрупувати за такими напрямками:

- фінансові показники (наприклад, рівень доходності);
- маркетингові показники (наприклад, частка ринку);
- внутрішні бізнес-процеси (наприклад, створення нових банківських продуктів);
- соціальні показники (дотримання норм корпоративної культури, етики, уміння працювати в команді і т. п.);
- навчання і ріст (наприклад, освоєння нових навичок).

При цьому для кожного члена правління доцільно виділити певний показник (чи сукупність показників), що найбільш повно характеризує його роботу.

Невід'ємним елементом механізму контролю правління є формування органів, які проводимуть контроль. Це включає:

- формування органів контролю менеджерів, передбачених чинним законодавством, – наглядової ради та ревізійної комісії;
- використання за бажанням власників можливостей додаткового контролю за фінансо-



во-господарською діяльністю АТ, який може здійснюватися як через залучення незалежного зовнішнього аудитора, так і шляхом створення комітету аудиту наглядової ради – постійно діючого внутрішнього підрозділу товариства, який підпорядковується спостережній раді АТ і здійснює функції поточного контролю за його фінансовою діяльністю. Ця служба повинна відповідати за своєчасне виявлення відхилень, які перешкоджають законному та ефективному використанню майна і коштів товариства та запобігання цьому. Бажаним є присутність представників служби на загальних зборах товариства з метою надання акціонерам відповідей на питання стосовно фінансової звітності та аудиторського висновку.

Проведення контролю полягає в оцінюванні результатів діяльності правління, зіставленні їх із запланованими показниками та наданні власниками узагальнювальних висновків стосовно діяльності правління в цілому і конкретних менеджерів зокрема. Діяльність керівництва можна вважати ефективною, якщо результати контролю переконують акціонерів, що правління акціонерного товариства:

- уживає всіх заходів для виконання поставлених перед ним завдань;
- адекватно оцінює суть і природу явищ, що мають місце в житті товариства;
- постійно тримає в полі зору не тільки повсякденні, а й перспективні питання.

Для ефективності механізму контролю необхідною є його відповідність таким вимогам (які не є визначальними принципами, але їх виконання забезпечує дієвість контролю).

1. Вимога відповідальності, яка полягає в тому, що кожний об'єкт контролю, який працює на підприємстві (менеджер), за виконання своїх обов'язків неналежним чином повинен нести відповідальність. Відповідальність за причинення шкоди самому акціонерному товариству чи окремим акціонерам повинна бути формально встановлена, чітко окреслена й обумовлена в контракті кожного члена правління. Це можливо через введення норми, яка пов'язуватиме певний рівень вартості майна членів правління і наглядової ради з вартістю майна товариств, до керівних органів яких їх призначено. Наприклад, це може бути відсотковий рі-

вень задекларованих за рік доходів претендента на посаду голови правління чи наглядової ради від розміру активів товариства.

2. Вимога належного інформаційного забезпечення. Вона передбачає, що, по-перше, інформація про відхилення повинна бути повідомлена особам, уповноваженим приймати рішення, у максимально короткий термін. По-друге, контрольна інформація повинна дозволяти повною мірою оцінити діяльність правління.

Виконання першої умови забезпечується своєчасним реагуванням органів внутрішнього проміжного контролю за діями менеджерів. Виконання другої умови можливе через закріплення норми щодо подання керівництвом акціонерного товариства на загальних зборах акціонерів «Звіту про діяльність правління АТ», який повинен містити такі дані про виконану роботу:

- 1) основні показники діяльності банку, що планувалися за звітний період;
- 2) відхилення від цих показників і пояснення членів правління з цього приводу;
- 3) пояснення, яких заходів уживало правління для досягнення результату (якщо результат позитивний) і для його недопущення (якщо негативний);
- 4) оцінка правлінням ситуації, в якій перебуває акціонерне товариство (частка ринку, конкурентоспроможність продукції, приховані резерви і т. ін.);
- 5) інформацію про те, які заходи правління збирається вжити в наступному звітному періоді, щоб закріпити і розвинути успіх.

При цьому інформація, яка подається, повинна бути достовірною, наглядною і зіставною (наприклад, із попередніми періодами, із показниками підприємств-конкурентів тощо).

**Висновки.** Ураховуючи вищевикладене, можна зробити такі узагальнення. Суттєвою передумовою попередження корпоративних конфліктів є розроблення механізму контролю правління банку на комплексній системній основі. Побудову механізму контролю правління банку слід здійснювати з урахуванням специфіки існування банківської установи, додаткову увагу приділяючи питанням конфлікту інтересів правління і виконанню фідучіарних обов'язків. У підсумку впровадження запропонованих підходів сприятиме вищому рівню контролю та підзвітності правління.

#### Список використаної літератури

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121-111 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.nau.ua>.
2. Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua>.
3. Міжнародні та національні стандарти корпоративного управління : збірник кодексів та принципів. – К. : Міжнародна фінансова корпорація, 2002. – 247 с.
4. Матеріали Міжнародної фінансової корпорації.

**Summary.** In the article the need of developing the mechanism of control of bank's board as pre-conditions of warning of corporate conflicts is grounded. The approach to the development of mechanism of control of bank's board is enlited.

**Keywords:** bank, shareholders, rules, observant advice, control, corporate conflict.