



УДК 336.719

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЯВЛЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ ІНТЕРЕСІВ У БАНКАХ УКРАЇНИ

Омельчук Ярослав Анатолійович,
аспірант
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: iaroslav.omelchuk@gmail.com

Швець Наталія Романівна,
доктор економічних наук, професор,
директор Інституту банківських технологій та бізнесу
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: shvetzn@gmail.com

Анотація. Досліджено передумови виникнення та ознаки конфлікту інтересів у банках України. Описано процес виявлення конфлікту інтересів у банківській установі та визначено основні принципи управління ним. Сформульовано правила запобігання конфлікту інтересів для працівників банківських установ.

Ключові слова: конфлікт інтересів, банк, близькі особи, зовнішня діяльність, комплаєнс, корпоративне управління.

Формул: 0; рис.: 1; табл.: 0; бібл.: 10.

THEORETICAL ASPECTS OF DETECTION AND MANAGEMENT OF THE CONFLICT OF INTERESTS IN BANKS OF UKRAINE

Omelychuk Yaroslav,
Ph. D. student
of SHEI «Banking University»
e-mail: iaroslav.omelchuk@gmail.com

Shvets Natalia Romanivna,
Doctor of Economics, Professor,
Director of the Institute of Banking Technologies and Business
of SHEI «Banking University»
e-mail: shvetzn@gmail.com

Annotation. The article analyses preconditions of emergence and characteristics of conflict of interest in banks of Ukraine. A process of identifying conflict of interest in a banking institution is described and main principles of its management are defined. Rules for preventing conflict of interest by employees of banking institutions are determined. The main types of conflict of interest emerging in the bank are defined and subjects of conflict of interest cases are classified. An algorithm of a management process of conflict of interest in the bank is described in line with a model of three lines of defence.

Keywords: conflict of interest, bank, close associates, external activity, compliance, corporate governance.

Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 0; bibl.: 10.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЫЯВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ ИНТЕРЕСОВ В БАНКАХ УКРАИНЫ

Омельчук Ярослав Анатольевич,
аспирант
ГВУЗ «Университет банковского дела»
e-mail: iaroslav.omelchuk@gmail.com

Швец Наталья Романовна,
доктор экономических наук, профессор,
директор Института банковских технологий и бизнеса
ГВУЗ «Университет банковского дела»
e-mail: shvetzn@gmail.com



Аннотація. Исследованы предпосылки возникновения и признаки конфликта интересов в банках Украины. Определены основные принципы управления конфликтами интересов в банках и описан процесс его обнаружения. Сформулированы правила предотвращения конфликта интересов для работников банковских учреждений.

Ключевые слова: конфликт интересов, банк, близкие лица, внешняя деятельность, комплаенс, корпоративное управление.

Формул: 0; рис.: 1; табл.: 0; библи.: 10.

Вступ. Управління конфліктами інтересів є одним із ключових елементів зрілої системи корпоративного управління в банківських установах. Це зумовлюється тим, що збалансування законних інтересів власників, органів управління, менеджменту, працівників та клієнтів банку є основою успішної діяльності банку. Актуальність питання управління конфліктами інтересів пов'язана із недостатнім рівнем врегулювання цього питання банками. Зокрема, недостатня увага до конфлікту інтересів стала однією з передумов для погіршення фінансового стану банків, їхнього банкрутства та подальшої ліквідації протягом 2014—2017 років 54 % від загальної кількості банків, переважно з українським капіталом, та приведення показника кількості функціонуючих банків до рівня 1991 року [1]. Про актуальність необхідності врегулювання конфліктів інтересів свідчить також постійне збільшення позитивних судових рішень щодо конфлікту інтересів в Україні та посилення уваги регуляторних органів до цього питання, у тому числі під час проведення комплексних виїзних перевірок банківських установ [2].

Аналіз досліджень і постановка завдання. Питання управління конфліктами інтересів в Україні стає все більш актуальним, що відображається в працях багатьох дослідників. Зокрема, цьому питанню присвячені роботи українських науковців: О. Б. Денис, П. В. Круша, С. М. Хименка, А. Є. Черпака, З. Є. Шершньової та ін. Однак питання ефективного управління конфліктами інтересів у банківських установах, визначення принципів та способів запобігання таким конфліктам ще недостатньо досліджене у вітчизняній науковій літературі та потребує подальшого вивчення. *Метою статті* є визначення передумов і наслідків виникнення конфлікту інтересів у вітчизняних банках, а також формулювання основних принципів управління такими конфліктами.

Результати дослідження. Проблеми в банківській системі висвітлили питання управління конфліктами інтересів як елементу корпоративного управління [3, с. 169]. В українському законодавстві під конфліктом інтересів розуміють наявні та потенційні суперечності між особистими інтересами й посадовими чи професійними обов'язками особи, що можуть вплинути на добросовісне виконання нею своїх повноважень, об'єктивність та неупередженість прийняття рішень. Законодавством України передбачено обов'язок банку докласти максимальних зусиль для уникнення конфлікту інтересів, у тому числі містяться зобов'язання спостережної ради вживати заходів щодо запобігання виникненню конфліктів інтересів, їхньому врегулюванню та інформуванню про такі конфлікти Національного банку України [4].

Визначення потенційного та реального конфлікту інтересів наводиться також в антикорупційному законодавстві, зокрема для юридичних осіб, що перебувають у державній власності та є учасниками процедур закупівель, установлені вимоги щодо управління конфліктами інтересів та встановлення механізму врегулювання таких конфліктів [5].

По суті, конфлікт інтересів — це об'єктивно існуюче явище діяльності будь-якої організації як об'єднання інтересів різних учасників корпоративних відносин [6, с. 40]. Конфлікти інтересів стали характерною ознакою українських компаній та продовжують негативно впливати на їхню діяльність [7, с. 86].

З юридичного погляду конфлікт інтересів є проявом корупції. Однак через викривлене сприйняття в українському бізнес-середовищі конфлікт інтересів сприймається окремими організаціями як нормальне явище, притаманне всьому світові [2].

У зв'язку з активним розвитком функції комплаєнс у банках України спостерігається тенденція щодо включення питання управління конфліктами інтересів до напрямів функціонування системи комплаєнс-контролю.

Виділяють такі п'ять видів конфлікту інтересів: конфлікт між інтересами працівника чи його близькими особами та інтересами банку; конфлікт між інтересами працівника і клієнта банку; конфлікт між інтересами працівників банку; конфлікт між інтересами банку та інтересами його клієнтів; конфлікт між інтересами клієнтів банку.

Національним банком України визначені рекомендації, відповідно до яких працівники банку мають уникати конфлікту інтересів у своїй діяльності та брати самовідвід від участі в прийнятті рішень в умовах конфлікту інтересів, який не дає їм змоги належним чином виконувати свої обов'язки в банку. В таких умовах працівники (незалежно від займаних посад) повинні інформувати спостережну раду банку про наявність у них конфлікту інтересів, яка забезпечує належне публічне розкриття інформації щодо управління конфліктами інтересів та інформування органів банківського нагляду.

Характерними прикладами конфлікту інтересів є такі:

- використання власної посади керівника банку для досягнення ним чи його близькими особами особистих (приватних) інтересів;
- надання/прийняття працівниками цінних подарунків;
- використання власності банку в особистих цілях;
- використання або розкриття конфіденційної інформації;



- наявність економічної або фінансової зацікавленості в діяльності постачальників, клієнтів, заінтересованих осіб або конкурентів банку.

Відповідно до рекомендацій регулятора, керівник банку не може собі дозволити, щоби його особисті погляди несприятливо впливали на об'єктивність і неупередженість його рішень та має бути відсторонений від голосування або прийняття рішення в інший спосіб, щодо якого існує конфлікт інтересів [8].

Основною причиною виникнення конфлікту інтересів є протилежність інтересів суб'єктів корпоративних відносин — конфлікт загального і приватного інтересів. Водночас носієм загального інтересу є сама організація, а приватного — окремі її працівники [6, с. 42].

Для належного вивчення питання управління конфліктами інтересів необхідно визначити основні передумови такого конфлікту. Авторами дослідження визначено такі основні передумови виникнення конфлікту інтересів у працівників банку:

- володіння працівником участю в підприємстві, яке є клієнтом, постачальником або конкурентом банку чи здійснення працівником зовнішньої діяльності в будь-якій іншій формі;
- укладення правочинів із клієнтом, консультантом або іншим партнером, який є близькою особою керівників банку;
- участь працівника банку в органах управління підприємств, установ, організацій, у тому числі на громадських засадах, якщо між банком та відповідною організацією (установою) встановлено ділові відносини;
- укладення працівником угод із близькими особами працівника банку, у тому числі в умовах, коли близькі особи працівника виступають від власного імені, а працівник — від імені банку;
- ведення працівником власної політичної чи громадської діяльності, якщо водночас використовуються будь-які ресурси банку;
- наявність у працівника можливості ініціювати та проводити фінансові операції за власними рахунками чи рахунками близьких осіб без додаткового контролю інших осіб.

Для мінімізації ризиків будь-яких зловживань банк має запровадити ефективну процедуру управління конфліктами інтересів, спрямовану на збалансування інтересів учасників системи корпоративних відносин. Водночас збалансований вплив на процеси гармонізації інтересів учасників базується на побудові надійної ієрархії інтересів, на вершині якої — інтереси банку, а не окремих його працівників.

Важливо, щоб управління конфліктом інтересів у банку здійснювали на трьох рівнях відповідно до моделі трьох ліній захисту, що передбачає:

- активну участь учасників першої лінії захисту (працівників усіх підрозділів банку та їхніх керівників), які забезпечують запобігання виникненню конфлікту інтересів, первинне виявлення конфлікту інтересів та інформування уповноваженого підрозділу для його вивчення та врегулювання;
- подальший контроль другої лінії захисту, який здійснюється підрозділом комплаєнс та іншими під-

розділами банку, що забезпечують аналіз та врегулювання ситуації конфлікту інтересів;

- контроль третьої лінії захисту, що здійснюється підрозділом внутрішнього аудиту, який у рамках проведення аудиторських перевірок виявляє та перевіряє випадки конфлікту інтересів у банку.

Важливою складовою процесу врегулювання конфлікту інтересів у банку є забезпечення контролю зовнішньої діяльності працівників та спільної роботи близьких осіб, у тому числі роботи в банку осіб, що перебувають у прямому підпорядкуванні працівника. Зовнішня діяльність працівника передбачає зайняття ним посад в органах управління громадських та благодійних організацій, політичних партій, інших юридичних особах або участь у капіталі юридичної особи, заснуванні юридичної особи чи реєстрації працівником фізичної особи — підприємця, виконання ним робіт за цивільно-правовими договорами в умовах, коли така діяльність не пов'язана із виконанням працівником своїх посадових обов'язків у банку.

Основними завданнями організації належної системи управління конфліктом інтересів у банківських установах України є:

- забезпечення довіри до банку з боку клієнтів та партнерів, а також справедливе обслуговування клієнтів із дотриманням високих стандартів корпоративного управління;
 - забезпечення відповідності діяльності банку вимогам чинного законодавства України, міжнародним стандартам і сучасним практикам щодо управління конфліктом інтересів;
 - визначення обов'язкових мінімальних стандартів та принципів управління конфліктом інтересів;
 - виявлення ситуацій, де існує конфлікт інтересів або є ризик його виникнення;
 - запровадження процедур, спрямованих на управління конфліктом інтересів та мінімізацію його наслідків;
 - визначення порядку розкриття інформації про конфлікт інтересів та механізму взаємодії працівників і підрозділів банку для його врегулювання;
 - забезпечення інформування працівниками банку свого безпосереднього керівника та підрозділу комплаєнс щодо випадків потенційного чи реального конфлікту інтересів у їхніх діях / діях інших працівників [6].
- Авторами дослідження виділяються такі шість основних принципів управління конфліктом інтересів у банку:
- усебічність — залучення всіх працівників банку до процедури управління конфліктом інтересів та охоплення всіх напрямів діяльності банку, усіх процесів та підрозділів, у яких може виникнути конфлікт інтересів;
 - обов'язковість — обов'язковість розкриття інформації про конфлікт інтересів, навіть за наявності сумнівів щодо однозначного підтвердження конфлікту інтересів;
 - превентивність — спрямованість дій працівників на попередження конфлікту інтересів та уникнення його негативних наслідків;



- конфіденційність — нерозголошення інформації про конфлікт інтересів стороннім особам;
- підконтрольність — забезпечення контролю процесу виявлення та управління конфліктом інтересів, що здійснюється безпосереднім керівником працівника, який запобігає виникненню особистої зацікавленості, що може призвести до конфлікту інтересів, підрозділами банку та його органами управління;
- ініціативність — самостійне ініціювання працівником банку розгляду питання щодо виявлення конфлікту інтересів у своїй діяльності та оцінка дій, що можуть вплинути на об'єктивність прийнятих ним рішень.

Для врегулювання конфлікту інтересів банки можуть використовувати такі інструменти:

- ознайомлення працівників із встановленими вимогами щодо виявлення, оцінки конфлікту інтересів, а також механізмом інформування про такий конфлікт;
- самостійне застосування працівниками заходів із метою недопущення конфлікту інтересів;
- інформування підрозділу комплаєнс про конфлікт інтересів, пов'язаний із діяльністю працівника чи його близьких осіб та отримання рекомендацій для його врегулювання [8].

Урегулювання конфлікту інтересів здійснюється за допомогою одного з наведених заходів:

- усунення працівника від виконання завдання, вчинення дій, прийняття рішення чи участі в його прийнятті;
- застосування зовнішнього контролю за виконанням працівником відповідного завдання, вчиненням ним певних дій чи прийняття рішень;
- обмеження в доступі працівника до певної інформації;
- перегляду обсягу функціональних обов'язків працівника;
- переведення працівника на іншу посаду;
- звільнення працівника [9].

Однією із ключових проблем урегулювання процедури управління конфліктами інтересів у банках є те, що чинним законодавством, зокрема Законом України «Про банки і банківську діяльність», передбачено обов'язок банку щодо обов'язкового інформування Національного банку України про всі виявлені конфлікти інтересів, навіть якщо вони врегульовані та таке інформування по суті недоцільне. Такий стан речей призводить до того, що вимога щодо обов'язкового інформування регулятора про усі виявлені конфлікти інтересів є надмірною і фактично унеможливорює ефективну комунікацію банків та регулятора з питань урегулювання конфлікту інтересів у ситуаціях, коли банк застосував усі внутрішні механізми для врегулювання ситуації.

Також нормативними актами Національного банку України не врегульовано питання, на якому саме етапі та в яких конкретно ситуаціях існує потреба інформування регулятора про конфлікти інтереси та чи мають такі конфлікти інтересів бути фактично підтверджені

ними для подальшої передачі відповідної інформації регуляторів чи інформація про такі ситуації надається незалежно від результатів її вивчення та врегулювання.

З огляду на зазначене доцільно, на нашу думку, законодавчо врегулювати, що банк зобов'язаний інформувати Національний банк України лише про підтверджені ситуації конфлікту інтересів, які банку не вдається врегулювати самостійно, у тому числі із залученням органів управління, що значно поліпшить ефективність процесу інформування банками регулятора про конфлікти інтересів.

Не менш важливим є питання посилення уваги регулятора до перевірки питання управління конфліктами інтересів під час проведення інспекційних перевірок банків. Водночас Національний банк України має звертати особливу увагу на такі питання:

- повноту та якість організації процесу управління конфліктами інтересів та нормативне врегулювання зазначеного питання у внутрішніх політиках;
- інформування працівників щодо правил запобігання конфлікту інтересів;
- наявність успішної практики врегулювання конфлікту інтересів (у тому числі на рівні керівників банку та органів управління);
- наявність конфлікту інтересів при прийнятті колегіальних рішень та в роботі органів управління та практика банку щодо врегулювання таких ситуацій;
- наявність та наповнення внутрішньої бази конфлікту інтересів, внутрішня класифікація повідомлень про конфлікти інтересів;
- наявність підрозділу, що забезпечує управління конфліктами інтересів.

Висновки. Отже, питання управління конфліктом інтересів є надзвичайно важливим для успішного функціонування банківської установи. Активізація спільних зусиль банківських установ та регулятора в питанні врегулювання процедур управління конфліктами інтересів сприятиме стабільності вітчизняного банківського сектору. Для забезпечення належного управління конфліктами інтересів банк має організувати процес виявлення, аналізу, підтвердження та врегулювання конфлікту інтересів. Механізм управління конфліктом інтересів відповідно до моделі трьох ліній захисту схематично зображено на рис.

Одним із ключових заходів, які мають здійснюватися банками України для управління конфліктом інтересів, є визначення правил, що попереджають і регулюють такі ситуації. Правила, зокрема, мають включати обов'язки працівників:

- сприяння уникненню конфлікту інтересів, а в разі фактичного виникнення — обов'язкове інформування про таку ситуацію підрозділу комплаєнс та безпосереднього керівника працівника;
- відмову працівника від прямого керівництва близькими особами та здійснення ним зовнішньої діяльності, що впливають на виконання працівником своїх функцій у банку;



- відмову від прийняття рішень в умовах конфлікту інтересів (у тому числі у разі отримання подарунків);
- заборону використання майна або ресурсів банку у власних цілях;
- установлення додаткового контролю в разі прийняття працівником рішень, що впливають на його становище чи становище його близьких осіб (у тому числі в разі встановлення прēmій, проведення фінансових операцій за власними рахунками, участі у розіграшах подарунків тощо);
- здійснення необхідних заходів щодо врегулювання конфлікту інтересів.

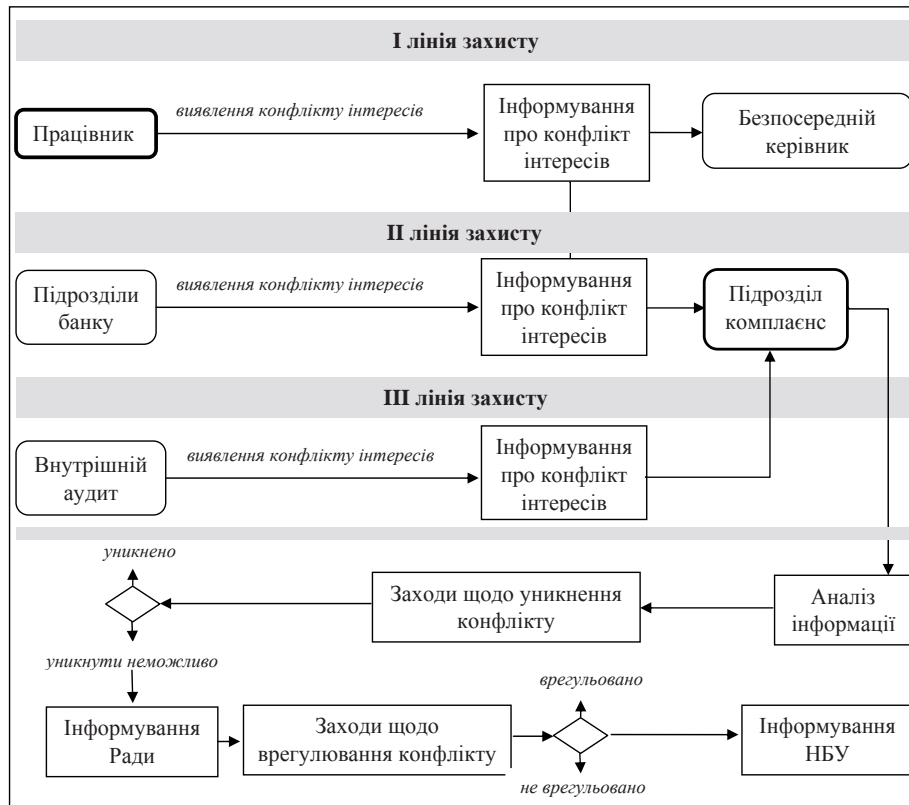


Рис. Схематичне зображення процесу управління конфліктом інтересів у банку

Примітка. Складено автором.

Оскільки настання конфлікту інтересів є серйозним порушенням функціонування системи внутрішнього контролю, що може поставити під загрозу не тільки ефективність роботи банку, а і його існування взагалі, банки повинні запровадити вимоги до працівників, у тому числі керівників, щодо само-

стійного повідомлення про наявність конфлікту інтересів.

Водночас питання виявлення конфлікту інтересів має обов'язково включатись до програми перевірок службою внутрішнього аудиту та перевірок зовнішніх аудиторів [10].

Список використаної літератури

1. Денис О. Б. Еволюція розвитку конфліктів інтересів учасників корпоративних відносин у банках України / О. Б. Денис // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. — 2016. — № 4 (46). — С. 168—173.
2. Шершньова З. Є. Управління корпоративними конфліктами інтересів: гносеологічний аспект / З. Є. Шершньова // Економіка. — 2016. — № 7 (184). — С. 39—44.
3. Ковальська К. Сутність і особливості управління конфліктами інтересів у корпорації / К. Ковальська // Вісник КНЕУ. Економіка. — 2011. — № 121—122. — С. 86—89.
4. Довідник банків України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://bank.gov.ua/control/bankdict/bank>.
5. Конфлікт інтересів: українська традиція чи привид минулого? [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://www.pravda.com.ua/cdn/graphics/2016/12/konflikt-interesiv/index.html>.
6. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.
7. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.



8. Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України : постанова Правління Національного банку України від 28.03.2007 № 98 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/34567>.
9. Типова антикорупційна програма юридичної особи [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0326-17>.
10. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України : постанова Правління Національного банку України від 02.08.2004 № 361 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/345776>.

References

1. Denys, O. V. (2016). Еволюція розвитку конфліктів інтересів учасників корпоративних відносин у банках України [Evolution of conflicts of interests of participants in corporate relations in banks of Ukraine]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova — Bulletin of ONU named I. Mechnykova*, 4, 168—173 [in Ukrainian].
2. Shershynova, Z. Ye. (2016). Upravlinnia korporatyvnymy konfliktamy interesiv: hnoseolohichnyi aspekt [Management of corporate conflicts of interests: epistemological aspect]. *Ekonomika — Economics*, 7, 39—44 [in Ukrainian].
3. Kovalska, K. (2011). Sutnist i osoblyvosti upravlinnia konfliktamy interesiv u korporatsii [The essence and peculiarities of management of conflicts of interests in the corporation]. *Visnyk KNEU — Journal of KNEU*, 121—122, 86—89 [in Ukrainian].
4. Dovidnyk bankiv Ukrainy [Directory of Ukrainian Banks]. (n. d.). *bank.gov.ua*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/control/bankdict/bank> [in Ukrainian].
5. Konflikt interesiv: ukrainska tradytsiia chy pryvyd mynuloho? [Conflict of interest: Ukrainian tradition or the occasion of the past?]. (n.d.). *pravda.com.ua*. Retrieved from <https://www.ppravda.com.ua/cdn/graphics/2016/12/konflikt-interesiv/index.html> [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy «Pro banky i bankivsku diialnist» vid 07.12.2000 r. № 2121-III [Law of Ukraine «On Banks and Banking» from 7 December, 2000, № 2121-III]. (n. d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrainy «Pro zapobihannia koruptsii» vid 14.10.2014 r. № 1700-VII [Law of Ukraine «On prevention of corruption» from 14 October, 2014, № 1700-VII]. (n. d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> [in Ukrainian].
8. Metodychni rekomendatsii shchodo vdoskonalennia korporatyvnoho upravlinnia v bankakh Ukrainy: postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 28.03.2007 № 98 [Methodical recommendations on improvement of corporate governance in banks of Ukraine : Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine from March 28, 2007, № 98]. (n. d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/34567> [in Ukrainian].
9. Typova antykoruptsiina prohrama yurydychnoi osoby [Typical anticorruption program for a legal entity]. (n. d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0326-17> [in Ukrainian].
10. Metodychni rekomendatsii shchodo orhanizatsii ta funktsionuvannia system ryzyk-menedzhmentu v bankakh Ukrainy : postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 02.08.2004 roku № 361 [Methodical recommendations on the organization and functioning of risk management systems in banks of Ukraine : Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine from August 2 2004, № 361]. (n. d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/345776> [in Ukrainian].