

## 7. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

### 7.1. ПОРЯДОК ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ, ВЫЯВЛЕНИЯ И УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ В КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Буянский С.Г., доцент, к.ю.н., заместитель  
заведующего кафедрой, кафедра «Анализ рисков и  
экономическая безопасность»;  
Ампилова Н.А., студент

*Финансовый университет при Правительстве РФ*

Статья посвящена проблеме конфликтов интересов в кредитных организациях Российской Федерации, порядку их предотвращения, выявления и урегулирования. Рассмотрены различные применимые способы и методы предотвращения, выявления и урегулирования конфликта интересов в кредитных организациях, выявлены наиболее оптимальные пути по его предупреждению.

Предотвращение, своевременное выявление и быстрое качественное урегулирование конфликтов интересов в кредитной организации является гарантией защиты имущественных интересов и деловой репутации не только кредитной организации, но и ее клиентов, а также одной из основ стабильности финансового рынка государства. Важность проблемы внедрения превентивных мер по предотвращению конфликтов интересов в таком субъекте финансового рынка, как кредитная организация, состоит в том, что поддержка и обеспечение доверия общества к кредитным организациям, в том числе к банкам, является очень необходимым как для самого общества, так и для государства в целом. В частности, доверие общества к банкам как одному из видов кредитных организаций обеспечивает основу для надежности, развитию и стабильности финансовой системы государства.

Соответственно, обеспечение своевременного предотвращения, быстрого выявления и качественного урегулирования конфликтов интересов, которые могут возникнуть в кредитных организациях, является важным и необходимым для непосредственно руководителей таких организаций, так и для руководства страны. Поэтому разработка и внедрение мер, направленных на выявление и урегулирование этого конфликта, должна быть первоочередной задачей как для самой кредитной организации, так и для государства.

В настоящее время в российском законодательстве термин «конфликт интересов» практически не используется, в частности, отсутствует специальный нормативный акт, регулирующий эту область.

Согласно определению, данному Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), под этим термином понимается противоречие между служебными обязанностями и частными интересами должностного лица, при которых частные ин-

тересы могут негативно повлиять на исполнение им своих должностных обязанностей [7].

В широком понимании этот термин подразумевает невозможность выполнения одинаково эффективно двух и больше функций, поскольку выполнение одной из них исключает добросовестное и справедливое выполнение другой и влияет на эффективность, а также объективность выполняемых функций [6].

Необходимо отметить, что сам по себе конфликт интересов может и не нести никаких проблем, или нести минимальные риски. Большая часть таких конфликтов является обычными и естественными элементами реальной жизни, и очень редко в результате их наличия возникают проблемы. Кроме того, существуют и не проблемные конфликты, когда мотивация не столь значительная в преобладании одного интереса над другим. Так, большая часть сотрудников обычно хорошо относятся к своим работодателям и ценят свою организацию, а клиенты хорошо относятся к продолжению сотрудничества с организацией. В таком случае минимален риск возникновения неблагоприятных последствий от конфликта интересов. Напротив, организация, которая игнорирует интересы своих работников и клиентов рискует впоследствии приобрести негативную репутацию и, потеряв свою конкурентоспособность, дойти до банкротства, т.к. там, где существует конфликт интересов, он рано или поздно станет причиной негативных последствий для одной или обеих сторон.

Учитывая специфику работы кредитных организаций, вид предоставляемых ими услуг, доступ к коммерческой и персональной тайне клиентов, необходимо отметить, что в их деятельности много возможностей использования конфликта интересов для собственного обогащения недобросовестных сотрудников. Иными словами, интерес определенных лиц в злоупотреблении информацией или в возможности повлиять на какое-либо решение является значительным риском и тесно связан с риском нанести ущерб репутации, имиджу или даже имуществу кредитной организации. Следовательно, выявление и раскрытие всех конфликтов интересов, которые могут возникнуть в кредитной организации не только на уровне внутренних органов регулирования и надзора, но и на публичном, общественном уровне является приоритетной задачей.

Согласно Закону о банках и банковской деятельности, кредитными организациями являются образованные на любой форме собственности, юридические лица, которые, согласно законодательству и на основании специального разрешения, имеют право на осуществление банковских операций, для получения прибыли [1]. В п. 3.4.2 Положения №242-П конфликт интересов определен как противоречие между интересами кредитной организации и (или) ее служащих и (или) клиентов, которое может повлечь за собой неблагоприятные последствия для кредитной организации и (или) ее клиентов [3].

Однако, как уже было сказано, конфликт интересов в кредитной организации может затронуть и ин-

тересы общественные. Так, например, злоупотребление должностным лицом кредитной организации своим положением может привести к перераспределению экономических ресурсов в результате предоставления недостоверной информации или скрытия ее. В этом случае существует возможность принятия экономически важных решений на основе неверной или неполной информации. Международные скандалы на инвестиционных рынках были связаны именно с тем, что лица, отвечающие за предоставление инвесторам достоверной информации, были заинтересованы в утаивании этой информации для достижения своих собственных интересов или интересов своих компаний [6].

Следовательно, сотрудники кредитных организаций должны воздерживаться от любого ненадлежащего поведения, осознавая важность доверия общества к кредитным организациям, в том числе к банкам. Нарушение правил поведения управляющим персоналом кредитных организаций, их некомпетентные действия, являющиеся следствием рассматриваемого конфликта, может вызвать панику среди вкладчиков, интересы которых пострадали от таких действий и привести к банкротству, что, в свою очередь, может повлечь долговременные неблагоприятные последствия для всей финансовой системы. Таким образом, для обеспечения качественного корпоративного управления кредитной организацией ее руководители обязаны ставить интересы организации превыше своих и тем самым предупреждать злоупотребления.

Перед кредитной организацией, которая намерена организовать мероприятия по предупреждению конфликта интересов, стоит задача соблюсти баланс между интересами кредитной организации как единого целого и личными интересами сотрудников. С одной стороны, сотрудники организации могут в свободное время заниматься иной предпринимательской, трудовой, политической деятельностью, вступать в коммерческие отношения. С другой - такая деятельность работников и их личные отношения могут противоречить интересам самой кредитной организации. В этом случае необходимо исключить влияние личных интересов сотрудников на принимаемые ими решения по деятельности кредитной организации.

Прежде всего, наиболее подвержены возникновению конфликта интересов отношения, где пересекаются интересы разных субъектов. В международной финансовой практике признается наличие конфликта интересов, в следующих случаях:

- существенное участие в собственности контрагента или клиента финансовой организации;
- отношения сотрудника с конкурентом, контрагентом или клиентом в качестве работника или консультанта;
- деловая активность сотрудника за пределами финансового учреждения, которая не позволяет уделять необходимое время должностным обязанностям сотрудника в самом финансовом учреждении;
- получение подарков и иных поощрений от компаний, с которыми финансовая организация сотрудничает или собирается сотрудничать;

- занимаемая должность сотрудника позволяет ему влиять на работу, выплату или выгоду для близких членов семей;
- осуществление продажи любого имущества финансового учреждения или приобретения в финансовом учреждении, за исключением позволенных и одинаковых условий продажи для членов совета, правления и работникам финансовой организации [8].

Можно выделить следующие принципы, которые могут быть положены в основу работы кредитной организации по управлению конфликтами интересов:

- обязательное раскрытие сведений о реальном или возможном конфликте интересов как при принятии сотрудником на работу, так и в процессе трудовой деятельности;
- персональное рассмотрение и оценка рисков репутации для кредитной организации при обнаружении конфликта интересов и его устранении;
- обеспечение конфиденциальности при раскрытии сведений о конфликте интересов и его урегулировании;
- обеспечение баланса интересов работника и кредитной организации при улаживании конфликта интересов;
- обеспечение защиты сотрудника от преследования по причине обнаружения конфликта интересов, который был вовремя раскрыт самим работником и предотвращен кредитной организацией.

Кредитная организация, чтобы исключить возникновение конфликта интересов, обязана соответствующим образом обеспечить распределение полномочий служащих. В частности, одному и тому же отделению кредитной организации или одному и тому же служащему не может быть предоставлены полномочия:

- совершать финансовые операции и регистрировать и (или) отражать в учете;
- давать разрешение на выплату материальных средств и осуществлять их фактическую выплату;
- проводить операции по счетам клиентов кредитной организации и счетам, непосредственно отражающим финансово-хозяйственную деятельность самой кредитной организации;
- совершать финансовые операции с клиентами, которым уже сотрудником предоставлялись консультации и информационные услуги;
- проводить мониторинг финансового состояния клиента при выдаче кредита, проводить оценку достоверности и полноты предоставленной им информации;
- совершать иные действия в любых других сферах, где существует риск возникновения конфликта интересов.

Согласно внесенным Указанием Центрального банка РФ от 24 апреля 2014 г. №3241-У [4] с 1 октября 2014 г. изменениям в Положение №242-П, обнаружение конфликтов интересов в деятельности кредитной организации и ее сотрудников, участие в составлении и утверждении внутренних документов, направленных на предупреждение, выявление и урегулирование конфликта интересов, возложено на службу внутреннего контроля кредитной организации.

Базельский комитет по банковскому надзору рекомендует осуществление внутреннего контроля службой, которая не зависит от других [8]. При этом допустимо, чтобы в небольших кредитных учреждениях персонал службы внутреннего контроля выполнял и другие задачи, которые не относятся к внутреннему контролю, однако их выполнение не должно создавать

каких-либо конфликтов интересов с их обязанностями как работников службы внутреннего контроля. Например, работники внутреннего контроля не могут выполнять обязанности, связанные с получением денежных средств, а именно, проводить торговые операции, консультировать клиентов, проводить маркетинговые действия и т.п.

Согласно п. 3.4.3 Положения №242-П, в каждой кредитной организации должен быть установлен порядок выявления и контроля над сферами возможного конфликта интересов, установлены проверки должностных обязанностей руководителей кредитной организации, их заместителей, главного бухгалтера и его заместителей, руководителей и главных бухгалтеров филиалов кредитной организации, а также иных сотрудников кредитной организации [3]. Как указано в ст. 11.1-2 Закона о банках и банковской деятельности, кредитная организация обязуется выполнять установленные Центральным банком РФ требования к системам управления рисками и капиталом, внутреннего контроля, включая требования к деятельности руководителя службы внутреннего контроля и руководителя службы внутреннего аудита кредитной организации, в банковских группах [1].

В кредитной организации возможны различные способы выявления конфликтов интересов, такие как возложение обязанности раскрытия сведений о конфликте интересов при приеме на работу сотрудника, при назначении его на новую должность, а также в ходе проведения ежегодных аттестаций (заполнение декларации о конфликте интересов). В качестве мер по их предотвращению кредитная организация обязуется обеспечить их соразмерность с величиной и профессиональной деятельностью самой организации, а также с серьезностью угрозы интересам клиентов. Во всех случаях от должностных лиц требуется соблюдение этики, а конфликт интересов должен быть своевременно раскрыт и разрешен уполномоченным органом, т.е. ответственному за внутренний контроль сотруднику вменяется в обязанность деятельность, направленная на разрешение конфликта. Персоналу же кредитной организации рекомендуется советоваться с ним для исключения отношений, в результате которых могут возникнуть конфликты.

Ответственный за внутренний контроль сотрудник кредитной организации должен определить на основании всех изученных данных, приведет ли осуществление операции к существенному конфликту интересов, и указать на меры по его предотвращению [8]. На практике потенциальный конфликт интересов может быть разрешен различными путями, включая, например, определение меры участия в сторонних организациях, установление запрета на определенную деятельность в составе обществ или заключение того, что сама кредитная организация не должна вступать в деловые отношения с данным объединением.

В приложении 2 к Положению №242-П приведены основные направления, по которым кредитная организация обязана принять внутренние документы с целью осуществления внутреннего контроля [3]. К ним, согласно изменениям, внесенным Указанием

Центрального банка РФ от 24 апреля 2014 г. №3241-У, относится и порядок предотвращения конфликта интересов [3].

Таким образом, положение о конфликте интересов кредитной организации, это локальный (внутренний) документ, устанавливающий порядок обнаружения и улаживания конфликтов интересов, возникающих у сотрудников кредитной организации в процессе выполнения ими своих профессиональных обязанностей [9]. В нем стоит предусмотреть следующие положения:

- прописать цели и задачи положения;
- дать трактовку понятиям и определениям, содержащимся в положении;
- определить круг лиц, которые попадают под действие положения;
- обозначить основные принципы управления конфликтами интересов в кредитной организации;
- разработать порядок выявления конфликта интересов сотрудником организации и порядок его урегулирования;
- определить сотрудников, которые будут ответственны за получение сведений о возникшем конфликте интересов и уполномочены проверять эти сведения;
- установить обязанности сотрудников по раскрытию и урегулированию конфликта;
- предусмотреть ответственность сотрудников за несоблюдение положения.

При разработке и утверждении положения о конфликте интересов кредитной организации следует руководствоваться рекомендациями по корпоративному управлению, разработанными Банком России, к обязанностям которого в первую очередь отнесены обеспечение развития и поддержка стабильности финансового рынка РФ [2]. В частности, в письме «О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях» от 13 сентября 2005 г. №119-Т Банка России изложены современные подходы, основанные на международной практике и учитывающие требования законодательства РФ [5].

Таким образом, мы можем прийти к заключению, что конфликты интересов в кредитных организациях связаны с деятельностью заинтересованных лиц, как в самой организации, так и за ее пределами. При этом наличие конфликтов еще не означает, что есть опасность нанесения ущерба интересам кредитной организации или ее клиентам. Управление конфликтами интересов является важной составной частью корпоративного управления в кредитной организации и тесно связано с качественной работой системы внутреннего контроля. По корпоративному управлению и управлению конфликтами интересов кредитная организация отличается от иных участников рынка по многим показателям. Среди них можно выделить значительный общественный резонанс, который могут вызвать конфликты интересов в кредитных организациях: влияние на поддержку операций и проведению платежей клиентов, риск вывода вкладов, реакция недоверия и паники на финансовых рынках. Кроме этого, кредитные организации попадают под контроль органами финансового мониторинга и регулирования фондовых рынков. В отличие от нефинансовой области экономики, кредитные организации, в том числе и банки,

в большей степени зависят от материальных ресурсов, которые им предоставляют физические и юридические лица, следовательно, обязаны считаться с интересами своих клиентов и ценить доверие с их стороны.

По нашему мнению, в современных условиях регулирование порядка выявления и предотвращения конфликтов интересов в кредитных организациях развито недостаточно: используемые методы и способы не дают полной гарантии в обеспечении защиты от возникновения таких конфликтов и не могут полностью исключить негативные последствия от них. Первоочередными задачами в этой области являются следующие:

- выявление основных причин возникновения конфликтов интересов;
- установление четких задач и принципов в области их урегулирования;
- внедрение комплекса мер, при соблюдении которых будет значительно снижен риск возникновения конфликтов;
- разработка процедуры информирования всех заинтересованных лиц о предпринимаемых кредитной организацией мерах по их минимизации.

## Литература

1. О банках и банковской деятельности [Электронный ресурс] : федер. закон от 2 дек. 1990 г. №395-1. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. О Центральном банке РФ (Банке России) [Электронный ресурс] : федер. закон от 10 июля 2002 г. №86-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах [Электронный ресурс] : Положение Банка России от 16 дек. 2003 г. №242-П. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. О внесении изменений в Положение Банка России от 16 дек. 2003 г. №242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» [Электронный ресурс] : указание Центрального банка РФ от 24 апр. 2014 г. №3241-У. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
5. О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях [Электронный ресурс] : письмо Центрального банка РФ от 13 сент. 2005 г. №119-Т. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
6. Бортников Г.П. Конфликт интересов в коммерческом банке: выявление и предупреждение [Текст] / Г.П. Бортников // Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке. – 2005. – №4.
7. Принципы корпоративного управления, согласованные странами – членами Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) 22 апреля 2004 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.oecd.org/daf/corporate/principles>.
8. Рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору «Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях» (1999) [Текст] // Вестник Банка России. – 2001. – №46.
9. Сиротина Е.А. Внутренний контроль по-новому: в чем специфика? [Электронный ресурс]. URL: <http://отрасли.права.pf/article/6152>.

## Ключевые слова

Конфликт интересов; внутренний контроль; кредитная организация; банк; корпоративное управление.

*Буянский Станислав Геннадьевич*

*Ампилова Наталья Алексеевна*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность статьи базируется на том, что именно предотвращение, своевременное выявление и быстрое качественное урегулирование конфликтов интересов в кредитной организации является гарантией защиты имущественных интересов и деловой репутации.

Статья содержит различные способы и методы предотвращения, выявления и урегулирования конфликта интересов в кредитных организациях. Более того, выявлены наиболее оптимальные пути по предупреждению возникновения конфликта интересов в кредитной организации.

Особенностью рецензируемой статьи является то, что она анализирует и доказывает, что используемые методы и способы предотвращения, выявления и урегулирования конфликтов интересов в кредитных организациях, не дают полной гарантии в обеспечении защиты от возникновения таких конфликтов. Также были обозначены основные вопросы для дальнейшего изучения ситуации в сфере предотвращения, выявления и урегулирования конфликтов интересов в кредитной организации.

Статья представляет интерес для преподавателей, аспирантов и студентов высших учебных заведений, руководителей предприятий. Данная статья может быть рекомендована к публикации.

*Безднежных В. М., д.э.н., проф., зав. кафедрой «Анализ рисков и экономическая безопасность», Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации.*