

ОСОБИСТІСНИЙ АСПЕКТ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ІНТЕРЕСІВ В НЕБАНКІВСЬКИХ НАДАВАЧІВ ПЛАТІЖНИХ ПОСЛУГ

Поляков О.П.,
доктор філософії,
завідувач навчально-методичної лабораторії
Криворізького фахового коледжу торгівлі
та готельно-ресторанного бізнесу
ORCID: 0000-0002-1710-0732
e-mail: poliakov.o.p.0901@gmail.com

Поляков О.П. Особистісний аспект процесів управління конфліктами інтересів в небанківських надавачів платіжних послуг.

Загальна політика управління конфліктами інтересів в рамках небанківських надавачів платіжних послуг є багатокомпонентним та комплексним процесом, який складається і з розробки необхідної внутрішньої документації, і з постійної взаємодії між працівниками та другою лінією системи внутрішнього контролю, яка включає комплаєнс та ризик менеджерів, і з культивування цінностей нетерпимості до будь-яких проявів зловживання повноваженнями та проявів корупції. В статті приділено увагу особистісній стороні процесу управління конфліктами інтересів, тобто, яким чином побудувати та створити мікроклімат в колективі, за якого працівники будуть свідомо ставитись до належної ідентифікації та своєчасного виявлення випадків потенційних конфліктів інтересів та володітимуть необхідним для цього рівнем обізнаності та теоретичної підготовки. Національний банк України як регулятор платіжного ринку встановлює високі стандарти, яким мають відповідати піднаглядні суб'єкти для побудови ефективної моделі управління конфліктами інтересів. В дослідженні наводиться обґрунтування, яке доводить, що передусім, в межах надавачів платіжних послуг має бути сформована еко-система, яка унеможливить приховування випадків конфліктів інтересів чи відсутність своєчасної їх ідентифікації, а також сформує якісні канали і способи комунікації між різними рівнями організаційної структури з кінцевою метою ефективного виявлення, ґрунтовної оцінки та належного управління і контролю за конфліктами інтересів. Окремо звертається увага, що надавачам платіжних послуг не варто обмежуватись положеннями нормативних актів регулятора, а слід відштовхуватись від особливостей своєї діяльності, від персональних рис працівників та робити акцент на індивідуальному підході до процесу регулювання конфліктів інтересів. За результатами дослідження автор статті звертає увагу на практичні аспекти, які здатні якісно вплинути на процес розуміння персоналом важливості та необхідності впроваджені в межах підприємства політики управління конфліктами інтересів та її взаємозалежності з діловою репутацією надавача платіжних послуг.

Ключові слова: конфлікт інтересів, надавач платіжних послуг, приватний інтерес, комплаєнс-ризик, корпоративна культура.

Poliakov O.P. The personal aspect of conflict of interest management processes in non-bank payment service providers.

The general policy of managing conflicts of interest within non-bank payment service providers is a multi-component and complex process, which consists of the development of the necessary internal documentation, and constant interaction between employees and the second line of the internal control system, which includes compliance and risk managers, and cultivation of values of intolerance to any manifestations of abuse of authority and corruption. The article focuses on the personal side of the conflict of interest management process, i.e. how to build and create a microclimate in the team in which employees will be conscious of the proper identification and timely detection of potential conflicts of interest and will have the necessary level of awareness and theoretical training. The National Bank of Ukraine, as the payment market regulator, sets high

standards that supervised entities must meet in order to build an effective conflict of interest management model. The study provides a rationale that proves that, first of all, an ecosystem should be formed within payment service providers to make it impossible to conceal cases of conflicts of interest or to fail to identify them in a timely manner, and to form high-quality channels and methods of communication between different levels of the organisational structure with the ultimate goal of effective identification, thorough assessment, and proper management and control of conflicts of interest. The author emphasises that payment service providers should not be limited to the provisions of the regulator's regulations, but should be guided by the specifics of their activities, personal characteristics of their employees and focus on an individual approach to the process of regulating conflicts of interest. Based on the results of the study, the author draws attention to the practical aspects that can qualitatively influence the process of staff understanding of the importance and necessity of the conflict of interest management policy implemented within the enterprise and its interdependence with the business reputation of the payment service provider.

Key words: conflict of interest, payment service provider, private interest, compliance risk, corporate culture.

Постановка проблеми. Процеси ефективного запобігання, управління, виявлення та контролю за конфліктами інтересів є невід'ємними частинами корпоративної культури кожного надавача платіжних послуг та складовими політики управління комплаєнс-ризиком. Разом з тим, актуальними питаннями, які постають перед учасниками платіжного ринку на шляху належної імплементації найкращих практик в сфері управління конфліктами інтересів, є побудова відкритої корпоративної культури, налаштування діалогу між працівниками та фахівцями в сфері комплаєнсу, а також чітке донесення засад управління комплаєнс-ризиком до всіх рівнів організаційної структури підприємства.

Стан опрацювання проблематики. Дослідженню тематики управління конфліктами інтересів присвячені праці Р. Дутки, Т. Василевської, Г. Джумагельдієва, Я. Орленко, І. Сергієнко та інших науковців.

Мета статті полягає в аналізі компонентів, з яких складається ефективний та належний механізм управління конфліктами інтересів в надавачі платіжних послуг та виокремлення потенційних елементів вдосконалення цього механізму з метою як виконання вимог чинного законодавства, так і формування якісної корпоративної культури та корпоративних цінностей.

Виклад основного матеріалу. Національний банк України як регулятор платіжного ринку приділяє значну увагу нормативному закріпленню та подальшому регулюванню впровадження надавачами платіжних послуг належних механізмів виявлення, запобігання та управління конфліктами інтересів. Вимоги, які пов'язані з питаннями конфліктів інтересів, для зручності дослідження можна розділити на декілька напрямків:

- створення необхідної внутрішньої документації для забезпечення ефективного виявлення, запобігання та управління конфліктами інтересів;
- відсутність конфлікту інтересів при виконанні працівниками надавачів платіжних послуг своїх посадових обов'язків;
- забезпечення управління ризиками, пов'язаними з конфліктом інтересів;
- належна система ескалації випадків конфліктів інтересів та звітування про систему управління конфліктами інтересів.

Національний банк чітко закріплює коло питань, які мають бути визначені у внутрішньому нормативному документі з питань конфліктів інтересів. Згідно з пунктом 64 Положення про вимоги до системи управління надавача фінансових платіжних послуг, яке затверджене Постановою Правління НБУ від 10 жовтня 2024 року № 123, політика виявлення, запобігання та управління конфліктами інтересів повинна містити:

- 1) організаційні механізми, які визначають повноваження та відповідальність осіб, відповідальних за виявлення, запобігання та управління конфліктами інтересів;
- 2) інформацію про обставини, що свідчать або можуть свідчити про наявність конфлікту інтересів;
- 3) обов'язки керівників, ключових осіб та працівників надавача фінансових платіжних послуг щодо: запобігання, виявлення та управління конфліктами інтересів; оперативного повідомлення про обставини, що можуть спричинити або вже спричинили конфлікт інтересів, і порядок такого повідомлення;
- 4) процедуру перевірки керівників, ключових осіб надавача фінансових платіжних послуг до початку виконання ними посадових обов'язків для запобігання виникненню конфлікту інтересів під час виконання ними своїх обов'язків;

5) процедуру розгляду керівником отриманої інформації про потенційний або реальний конфлікт інтересів, визначення впливу цього конфлікту інтересів на профіль ризику надавача фінансових платіжних послуг та прийняття рішення про вжиття відповідних заходів;

6) обов'язок керівника щодо утримання від голосування з будь-якого питання, яке може спричинити конфлікт інтересів або зашкодити об'єктивному ставленню чи належному виконанню таким керівником обов'язків перед надавачем фінансових платіжних послуг;

7) порядок відсторонення керівника від голосування або участі іншим чином у прийнятті надавачем фінансових послуг будь-якого рішення, щодо якого в нього є конфлікт інтересів;

8) процедури та заходи з контролю для управління конфліктом інтересів, забезпечення вжиття заходів у разі виникнення конфлікту інтересів, процедури документування випадків виникнення (чи загрози виникнення) та управління конфліктами інтересів, розкриття інформації про конфлікт інтересів членами (або кандидатами в члени) органів управління, іншими працівниками;

9) порядок і періодичність здійснення перевірки потенційних і реальних конфліктів інтересів у надавачі фінансових платіжних послуг, що включає анкетування керівників, ключових осіб та працівників надавача фінансових платіжних послуг та подання керівниками, ключовими особами заповнень щодо відсутності конфлікту інтересів;

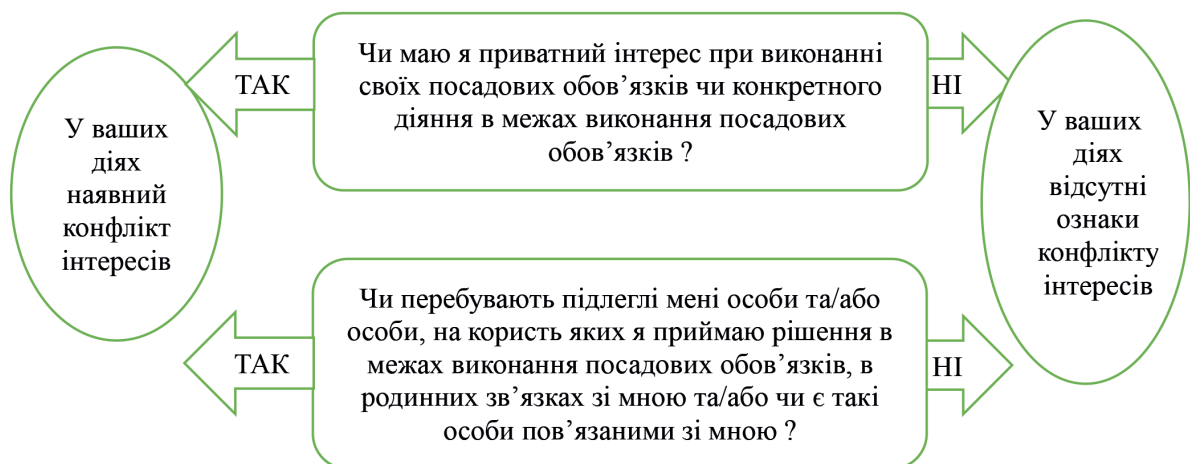
10) процедуру врегулювання конфлікту інтересів, включаючи вжиття заходів у разі виявлення порушення вимог порядку запобігання, виявлення та управління конфліктами інтересів у надавачі фінансових платіжних послуг;

11) порядок повідомлення Національного банку про конфлікти інтересів у надавачі фінансових платіжних послуг та заходи, вжиті для врегулювання конфліктів інтересів, якщо такі конфлікти не були врегульовані самостійно надавачем фінансових платіжних послуг [1].

Водночас, вважаємо за доцільне небанківським надавачам платіжних послуг дещо розширювати перелік питань, які визначаються внутрішнім документом з питань конфліктів інтересів. Зокрема, необхідно визначати алгоритм дій працівників для первісної оцінки ситуації як потенційного конфлікту інтересів. Адже варто розуміти, що як без відповідної теоретичної обізнаності, так і без належного покрокового плану дій, працівнику буде вкрай важко самостійно ідентифікувати і вчасно виявити потенційний чи реальний конфлікт інтересів. Алгоритм має бути в міру простим та доступним для сприйняття працівниками з будь-яким рівнем досвіду та спеціалізацією. Як приклад, алгоритм може мати вигляд, викладений в таблиці.

Таблиця

Алгоритм виявлення конфлікту інтересів



Додатково в рамках надавача платіжних послуг має діяти пам'ятка працівника щодо випадків конфлікту інтересів. Ключовими аспектами, які мають бути включені в пам'ятку, можуть бути:

1) випадки конфліктів інтересів постійно виникають в повсякденному житті та не є чимось екстраординарним. Випадки конфліктів інтересів апіорі не є аморальними, неетичними чи такими, що викликають осуд чи покарання. До свідомості працівників має бути донесено, що виникнення конфлікту інтересів є нормальним явищем. Зусилля компанії спрямовані не на уникнення конфліктів інтересів, а на їх своєчасне виявлення, аналіз та, за необхідності, мінімізацію впливу на звичний процес діяльності. Не є протиправними випадки, коли родичі керівника, які справедливо і на рівних умовах пройшли конкурсний відбір, перебувають в підпорядкуванні такого керівника. Важливо, щоб такі випадки були ідентифіковані, а не замовчувалися, та контрольовані. Компанія має пояснювати працівникам, що в її арсеналі є різноманітні інструменти якісного управління конфліктами інтересів. Повертаючись до вищезгаданого прикладу, підлеглий працівник, який перебуває в родинних зв'язках з керівником, може звітувати і отримувати завдання не напряму від керівника, а від його заступника. Додатково, посадовий оклад і засади преміювання, робочий графік та інші умови праці не будуть відрізнятися від умов працівників на аналогічних посадах. Таким чином, компанії мають прагнути до побудови здорового мікроклімату всередині колективу, де працівники будуть чітко розуміти критерії оцінки якості їх роботи і причини прийняття керівництвом тих чи інших рішень. Як вірно зазначає Радислав Дутка, саме по собі існування приватного інтересу не є проблемою. Більше того, в кожній людині існують сотні, тисячі найрізноманітніших приватних інтересів, що є, зрештою, природньо. Проблемою такий приватний інтерес стає лише тоді, коли він входить у протиріччя з публічним інтересом через службові обов'язки конкретної особи [2, с. 137]

2) комплаєнс-менеджер чи інша особа, яка відповідає в рамках підприємства за управління конфліктом інтересів, має бути відкритою та готовою до діалогу з працівниками. Якщо працівник помилково ідентифікував конфлікт інтересів чи проявив надмірну обачність – це не привід для осуду чи інших негативних реакцій. Працівники мають розуміти, що в рамках політики управління конфліктами інтересів пересторога є більш вигідним варіантом, ніж майбутні труднощі, які може викликати неідентифікований конфлікт інтересів. На думку науковців в сфері дослідження врегулювання конфлікту інтересів в системі державного управління, одними з ключових принципів управління конфліктами інтересів є принцип підвищення персональної відповідальності і особистий приклад та принцип створення організаційної культури, нестерпної до конфлікту інтересів. Перший із згаданих принципів полягає в тому, що очікується, що державні посадові особи і державні органи демонструватимуть своє прагнення до дотримання ідеалів доброчесності і професіоналізму через застосування існуючої політики врегулювання конфлікту інтересів і діючих практичних підходів. Значення другого принципу полягає в практиці діяльності державного органу, яка повинна заохочувати розкриття і обговорення конфліктних ситуацій посадовими особами і включати необхідні засоби захисту інформації, що розкривається, від її використання не за призначенням іншими посадовими особами, а також Державні органи мають створювати і підтримувати культуру відкритого спілкування та діалогу з питань доброчесності та її розвитку [3].

3) компаніям не варто нехтувати навчанням персоналу, як зовнішньому, так і внутрішньому в сфері конфліктів інтересів. Варто розуміти, що випадки конфліктів інтересів не є шаблонними чи такими, які визначені наперед, вони теж змінюються, набувають нових форм виявлення. Ті випадки, які сьогодні здавалися більш ніж безпечними та здоровими, вже завтра можуть впливати на процеси підприємства і мати негативний вплив на ділову репутацію. Всі можливі сценарії потенційних чи реальних конфліктів інтересів не можуть бути чітко задукоментовані і прораховані наперед. Від персоналу постійно потрібна увага та зосередженість на внутрішніх процесах в компанії на предмет виявлення конфліктів інтересів.

Висновки. Особистісний компонент в рамках процесів управління конфліктами інтересів має надважливе значення та вплив на ефективність механізмів своєчасного виявлення та ідентифікації конфліктів інтересів. Саме тому надавачі платіжних послуг мають працювати над усвідомлення кожним працівником значення управління конфліктами інтересів та розвитком внутрішніх індикаторів ідентифікації потенційних конфліктів інтересів. В цьому ключі корисними можуть бути рекомендації, наведені в цьому дослідженні, а саме: розробка алгоритму виявлення конфлікту інтересів, який має стати дорожньою картою та полегшити процес виявлення конфлікту інтересів, та впровадження пам'ятки працівника, з описом ключових засад побудови корпоративної культури

ри, яка здатна ефективно реагувати на виклики, які породжують негативні наслідки неналежного управління конфліктами інтересів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Положення про вимоги до системи управління надавача фінансових платіжних послуг: Постанова Правління НБУ від 10.10.2024 року № 123. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0123500-24#top> (дата звернення: 12.02.2025).
2. Дутка Р. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів як адміністративно-правовий інститут. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 3. С. 135–140 (дата звернення: 12.02.2025).
3. Джумагельдієва Г.Д., Орленко Я.Ю., Сергієнко І.Г. Механізм врегулювання конфлікту інтересів в системі державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1386> (дата звернення: 12.02.2025).