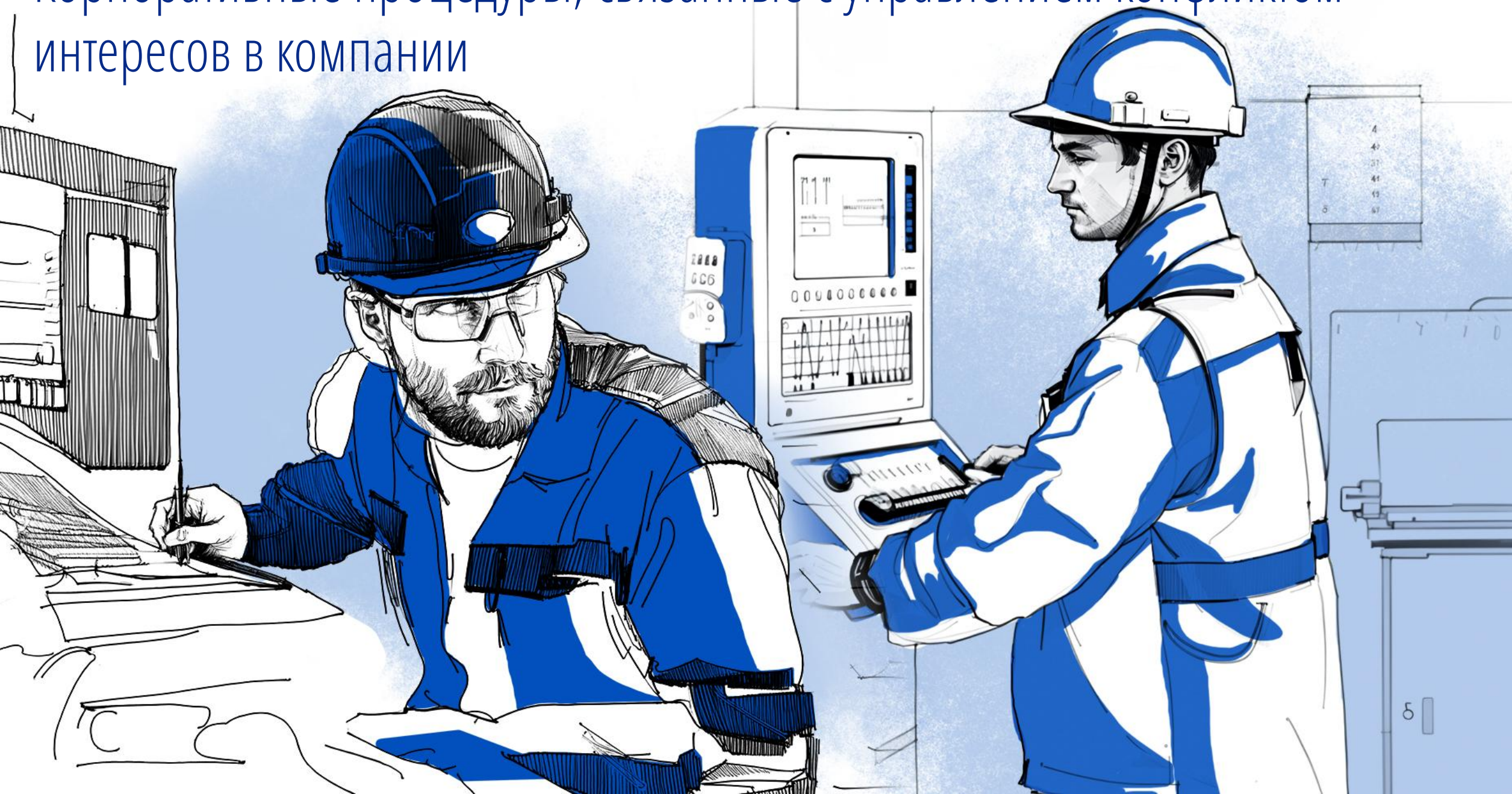


Корпоративные процедуры, связанные с управлением конфликтом интересов в компании



Производство:

- ✓ одна из самых эффективных металлургических компаний мира с производственными площадками в России и за рубежом.
- ✓ Основное производство слабов – Новолипецкий металлургический комбинат с почти 90-летней историей и собственными сложившимися традициями и трудовыми династиями
- ✓ Производство плоского проката, электротехнических сталей, высокотехнологичных сталей с инновационными покрытиями

Культура:

- ✓ Высококвалифицированный инженерный состав, - 42,3 % сотрудников имеют высшее техническое образование
- ✓ 74% сотрудников – рабочие профессии, которые во многом определяют состояние комплаенс-культуры в целом
- ✓ Открытая культура: все сотрудники, включая рабочие профессии, могут открыто комментировать и выражать свое мнение по поводу новостей компании на внутреннем портале

Основные признаки конфликта интересов

Определение (273-ФЗ): ситуация, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) лица, замещающего должность, замещение которой предусматривает обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов, влияет или может повлиять на надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение им должностных (служебных) обязанностей

Законодательное определение не помогает. Что с корпоративной практикой?

Сбербанк (Политика управления конфликтом интересов)

«Конфликт интересов — ситуация, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) работников Банка влияет или может повлиять на надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение ими должностных (обязанностей) и/или влечет (может повлечь) за собой противоречие между личной заинтересованностью работников и правами, законными интересами Банка, его клиентов или контрагентов».

KPMG (Глобальный кодекс поведения)

«Конфликт интересов — это ситуация, при которой наши профессиональные суждения, действия или решения могут быть подвержены влиянию (или обоснованно восприниматься как подверженные влиянию) со стороны других интересов, будь то коммерческие интересы фирмы, личные интересы сотрудников или интересы других клиентов

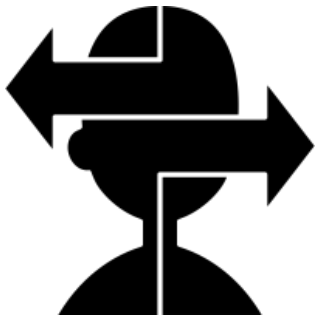
Яндекс (Кодекс деловой этики)

«Конфликт интересов возникает, когда личные, социальные, финансовые или политические интересы сотрудника пересекаются с его рабочими обязанностями или интересами Яндекса. Это любая ситуация, где личная выгода сотрудника (или его близких) может помешать ему принять лучшее решение для бизнеса».

Алроса (Кодекс корпоративной этики)

«Конфликт интересов, когда личная заинтересованность работников ведет к возникновению и/или возможности возникновения угрозы потери лояльности и объективности по отношению к Компании, рассматривается как главный фактор, мотивирующий коррупционное поведение.»

Стандарт ISO (в частности, в специализированном ISO 37009:2025) - ситуация, при которой личная заинтересованность человека или организации влияет или может повлиять на объективное, беспристрастное и надлежащее принятие решений или исполнение обязанностей.



Что общего?

- **Личный интерес:** выгода для себя, родственников, друзей или стороннего бизнеса.
- **Влияние на объективность:** потеря способности принимать непредвзятые решения.
- **Потенциальный ущерб:** ?

Виды конфликта интересов

1. Личный, корпоративный/профессиональный

Личный: конфликт у человека («эгоистический интерес в ущерб фирме» - определение ИИ)

Корпоративный: конфликт у организации («столкновение целей между разными группами или подразделениями» - определение ИИ)

KPMG (Глобальный кодекс поведения)

«Конфликт интересов — это ситуация, при которой наши профессиональные суждения, действия или решения могут быть подвержены влиянию (или обоснованно восприниматься как подверженные влиянию) со стороны других интересов, будь то коммерческие интересы фирмы, личные интересы сотрудников или интересы других клиентов»

Maritrans GP Inc. v. Pepper, Hamilton & Scheetz (1991): фидуциарные обязательства юридического представителя по отношению к клиенту включают запрет на оказание аналогичных услуг конкурентам этого клиента

Prince Jefri Bolkiah v. KPMG [1998]: консультант не может оказывать услуги новому клиенту в деле против бывшего клиента при наличии конфиденциальной информации о бывшем клиенте, которая может быть использована новым клиентом против бывшего

2. Фактический, кажущийся и потенциальный (ISO 37009:2025):

Фактический: ситуация, в которой личный интерес уже явно влияет на принятие решений.

Кажущийся: обстоятельства, которые создают обоснованное впечатление наличия конфликта, даже если фактического влияния на объективность нет.

Потенциальный: ситуация, в которой личный интерес еще не влияет на обязанности, но может стать конфликтом при изменении обстоятельств в будущем.

3. Реальный и потенциальный («Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции» — определения нет)

Реальный: «возникший»

Потенциальный: видимо, еще не «возникший»



Yellin v. Revival Property Group, LLC (2025) - покупатели недвижимости выиграли дело против недобросовестных риэлторов, скрывших факт двойного представительства (получение вознаграждения от продавцов)

Способы выявления конфликта интересов

01

Обязательное декларирование

- ✓ Ежегодное, при найме и при возникновении;
- ✓ Привязка к списку ситуаций;
- ✓ Анализ и оценка наличия КИ – функция комплаенс;
- ✓ Урегулирование – совместное решение руководителя, комплаенс и СБ

Минусы: много «пустых» (>90%), ресурсы на заполнение, нет защиты от недобросовестных

Плюсы: чувство ответственности сотрудников

Выявление

- ✓ В рамках работы СБ/ по сообщениям на ГЛ
- ✓ Анализ и оценка наличия КИ по списку ситуаций – функция комплаенс

Минусы: дорогостоящие системы выявления, вмешательство в частную жизнь, риски нарушений законодательства о персональных данных

Плюсы: проверка достоверности предоставляемой сотрудниками информации

02

03

Добровольное декларирование

- ✓ Осознанное отношение к своим обязательствам перед компанией
- ✓ Самостоятельное выявление сотрудником ситуации, компрометирующей объективность ее/его служебных решений, без привязки к списку
- ✓ Самостоятельное урегулирование (самоотвод, делегирование функционала с конфликтом)
- ✓ Комплаенс – консультант

Минусы: нужно время для внедрения такой культуры

Плюсы: чувство лояльности и ответственности сотрудников, низкие затраты на контроль

Анализ конфликта интересов

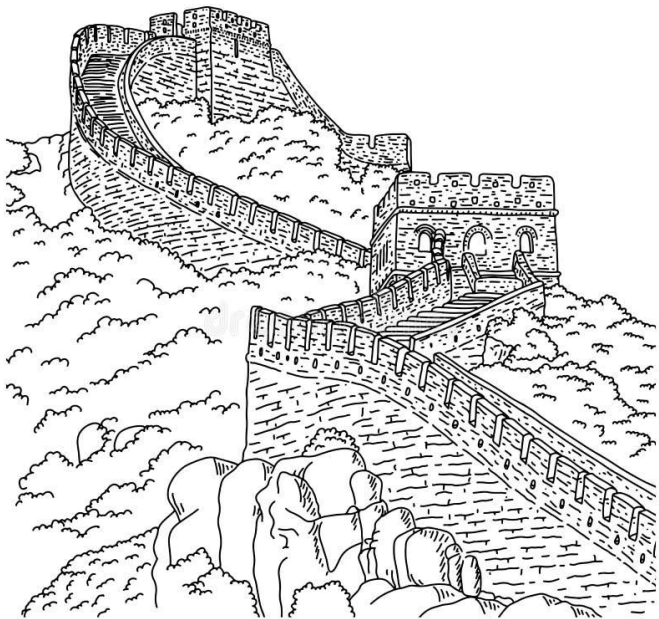
Анализ наличия рисков в ситуации конфликта интересов:

(1) Риски лояльности (решение принимается не исходя из лучших интересов Общества):

(а) есть ли ожидание лояльности? Теория фидуциарных обязательств

(б) принимает ли решения, которые могут повлиять на интересы компании

Урегулирование: отстранитесь от принятия соответствующих решений с риском



(2) Риски передачи информации

(а) может существовать в отсутствие п.1 (например, работник уже уволился)

(б) анализ информации, к которой имеет доступ сотрудник

Урегулирование: отстранить от доступа к соответствующей информации с риском (Chinese wall)

Фидуциарные обязательства и обязанности по недопущению конфликта интересов

Фидуциарий по умолчанию: повышенные требования к руководителю общества в части раскрытия конфликта интересов

Обзор практики рассмотрения арбитражными судами дел по корпоративным спорам, связанным с применением статьи 53.1 Гражданского кодекса Российской Федерации (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 30.07.2025)

- *«руководитель хозяйственного общества отвечает перед участниками за управление доверенным ему обществом, а также за представление интересов общества при заключении сделок с иными участниками оборота. Руководитель общества должен использовать предоставленные ему полномочия для удовлетворения интересов возглавляемого им юридического лица и не вправе подменять интересы общества своим личным интересом либо интересами третьих лиц (конфликт интересов).»*
- *«руководитель общества отвечает за причиненные обществу убытки, если при осуществлении своих полномочий по управлению деятельностью юридического лица он действовал с нарушением требований добросовестности и разумности»*
- *«руководитель хозяйственного общества, раскрывший заинтересованность в совершении сделки, считается действовавшим в интересах юридического лица при ее заключении, пока иное не будет доказано истцом»*
- *«о нахождении руководителя в условиях конфликта интересов при совершении сделки может свидетельствовать не только подконтрольность стороны сделки руководителю по формальным признакам, но и фактическая аффилированность руководителя и иных участников сделки... О фактической связанности (аффилированности) руководителя общества и иных лиц может свидетельствовать в том числе поведение данных лиц в хозяйственном обороте, в частности заключение между собой сделок и последующее их исполнение на условиях, недоступных обычным (независимым) участникам оборота, свидетельствующее о совершении руководителем общества действий в интересах другой стороны сделки и (или) выгодоприобретателя в сделке.»*

Фидуциарии в силу функционала:

НММ (Hong Kong) Ltd v Ma Chun Kit [2022]: на сотрудника, который не является директором, могут возлагаться фидуциарные обязательства по отношению к работодателю, в зависимости от специфики его функций и роли в организации

Возможные критерии:

1. Доля свободы усмотрения при реализации служебных обязанностей
2. Доступ к информации: имеет ли сотрудник доступ к ценным для компании конфиденциальным сведениям
3. «Мандат доверия»: до какой степени работодатель полагается на экспертизу и суждения сотрудника.

Механика декларирования конфликта интересов

Рисуем дизайн:

Кто?

Кандидаты? Топ-руководители? Иные рисковые должности? Все РиС? Все-все?

Когда?

При найме? Ежегодно? Раз в два года? При повышении? При определенных событиях?

Что?

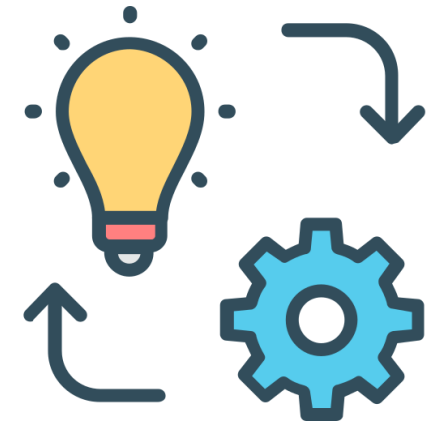
Сертификация? Перечень ситуаций? Соглашение?

Где? (в какой форме)

Бумага? ИС?

Кто что делает?

Распределение ролей и ответственных лиц за анализ, разработку и согласование урегулирования, реализацию и процедуры эскалации



Воплощаем в жизнь:

ПИСЬМЕННЫЕ ПРАВИЛА

Положение? Кодекс этики? ПВТР? ДИ?

ОЗНАКОМЛЕНИЕ

Децентрализованно или централизованно?

ОБУЧЕНИЕ

Тренинги/вебинары/коммуникации/тесты

КОНТРОЛЬ

Внешние и внутренние проверки

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Дисциплинарная ответственность / предупреждение

Примеры форм деклараций (из публичных источников)

ТИПОВАЯ ДЕКЛАРАЦИЯ о конфликте интересов

Настоящая Декларация содержит три раздела, Первый и второй разделы заполняются работником. Третий раздел заполняется его непосредственным руководителем. Работник обязан раскрыть информацию о каждом реальном или потенциальном конфликте интересов. Эта информация подлежит последующей всесторонней проверке руководителем в установленном порядке.

Настоящий документ носит строго конфиденциальный характер (по заполнению) и предназначен исключительно для внутреннего пользования Компании. Содержание настоящего документа не подлежит раскрытию каким-либо третьим сторонам и не может быть использовано ими в каких-либо целях. Срок хранения данного документа составляет один год. Уничтожение документа происходит в соответствии с процедурой, установленной в организации.

Заявление

Перед заполнением настоящей декларации я ознакомился с Кодексом корпоративной этики АК «АЛРОСА» (ПАО) (далее – Кодекс), Политикой АК «АЛРОСА» (ПАО) по противодействию коррупции (далее – Политика), Положением АК «АЛРОСА» (ПАО) о конфликте интересов.

Подпись: _____ ФИО: _____

17. Получали ли Вы доходы не по основному месту работы за отчетный период?

Ответ: НЕТ ☐ ДА ☐

В случае ответа ДА указать источник доходов (пенсии, работа по совместительству, социальные выплаты, доход от банковских вкладов, ценных бумаг, продажи имущества и т.п.)

Заявление

А. Настоящим подтверждаю, что у меня отсутствует конфликт интересов, то есть любая из ситуаций, указанных в разделе 1 настоящей декларации.

№ п/п	Содержание вопроса/ответа	Да/Нет
1.	Владеете ли Вы или лица, действующие в Ваших интересах, прямо или как бенефициар, акциями (долями, паями) или имеете ли любой другой финансовый интерес в каком либо юридическом лице? <i>Если да, укажите Ф.И.О лица, действующего в Ваших интересах, наименование юридического лица, ИНН, размер акций, доли.</i>	
2.	Являетесь ли Вы или лица, действующие в Ваших интересах, членами коллегиальных органов управления (совета директоров, наблюдательного совета, совета правления и т.п.) или единоличным исполнительным органом (директором и т.п.), а также работниками, советниками, консультантами, агентами или доверенными лицами в каком либо юридическом лице (кроме дочерних и зависимых обществ Концерна)? <i>Если да, укажите Ф.И.О лица, действующего в Ваших интересах, наименование организации, ИНН, занимаемую должность</i>	
3.	Имели ли Вы личную заинтересованность, участвуя в какой-либо сделке от лица Концерна с контрагентом (как лицо, принимающее решение, ответственное за выполнение сделки, утверждающее приемку выполненных работ, оформление или утверждение платежных документов и т.д.)?	

1.1. Вид конфликта интересов:

	Вид конфликта интересов (с чем связан конфликт интересов)*	Отметка о наличии / риске возникновения («X»)
1	Принятие (участие в принятии, согласование и т.п.) работником кадровых (финансовых и т.п.) решений в отношении близких родственников / лиц, состоящих в свойстве с работником	
2	Осуществление работником контролирующих (курирующих, или иных связанных) функций в отношении близких родственников / лиц, состоящих в свойстве с работником членов семьи и близких	
3	Выполнение работником / его близкими родственниками / лицами, состоящими в свойстве с работником, оплачиваемой работы в организации – контрагенте / конкуренте (в том числе потенциальном) компании, входящей в Группу РусГидро	

Вариации ситуаций для декларирования

1. Родственники в подчинении/ на смежных должностях

- круг родственников/ связанных лиц
- виды подчиненности

2. Вторая оплачиваемая занятость

- работа по совместительству, услуги по г/п договору
- работа без договора
- сторонний бизнес (ИП)
- научно-преподавательская деятельность

3. Родственники в контрагенте

- круг родственников/ связанных лиц
- виды должностей

4. Родственники в конкуренте

- круг родственников/ связанных лиц
- виды должностей



5. Родственники в регуляторе

- круг родственников/ связанных лиц
- виды должностей
- категории регуляторов
- что спрашиваем

6. Соблюдение требований защиты инсайдерской информации

- круг декларантов
- определение инсайдерской информации
- что спрашиваем

Примеры форм деклараций (из публичных источников)

Взаимоотношения с государственными служащими

9. Производили ли Вы когда-либо платежи, предлагали осуществить какой-либо платеж, санкционировали выплату денежных средств или иных материальных ценностей, напрямую или через третье лицо государственному служащему, кандидату в органы власти или члену политической партии для получения необоснованных привилегий или оказания влияния на действия или решения, принимаемые государственным институтом, с целью сохранения бизнеса или приобретения новых возможностей для бизнеса Компании? ____

Инсайдерская информация

10. Раскрывали ли Вы третьим лицам какую-либо информацию о Компании: (1) которая могла бы оказать существенное влияние на стоимость ее ценных бумаг на фондовых биржах в случае, если такая информация стала бы широко известна; (2) с целью покупки или продажи третьими лицами ценных бумаг Компании на фондовых биржах к Вашей личной выгоде или выгоде третьих лиц? ____

11. Раскрывали ли Вы в своих личных, в том числе финансовых, интересах какому-либо лицу или компании какую-либо конфиденциальную информацию (планы, программы, финансовые данные, формулы, технологии и т.п.), принадлежащие Компании и ставшие Вам известными по работе или разработанные Вами для Компании во время исполнения своих обязанностей? ____

12. Раскрывали ли Вы в своих личных, в том числе финансовых, интересах какому-либо третьему физическому или юридическому лицу какую-либо иную связанную с Компанией информацию, ставшую Вам известной по работе? ____

- | | |
|----|---|
| 6. | Производили ли Вы когда-либо платежи, предлагали осуществить какой-либо платеж, санкционировали выплату денежных средств или иных материальных выплат, напрямую или через третье лицо представителю государственного заказчика или иному представителю власти?
<i>Если да, описать подробно данные обстоятельства (указать сведения о третьем лице)</i> |
| 7. | Раскрывали ли Вы в своих личных, в том числе финансовых, интересах какому-либо физическому или юридическому какую-либо конфиденциальную информацию (планы, программы, финансовые данные, формулы, технологии и т.п.), принадлежащие Концерну и ставшие Вам известными по работе или разработанные Вами для Концерна во время исполнения своих обязанностей?
<i>Если да, описать подробно данные обстоятельства (указать сведения о третьем лице)</i> |

Ситуации для обсуждения

- у сотрудника есть вторая работа
 - сотрудник оказывает консультационные услуги физическим лицам
 - сотрудник оказывает консультационные услуги юридическим лицам
 - руководитель отдела нанимает себе в отдел мужа своей сестры главным специалистом;
 - у мастера в подчинении работает крановщиком его сын;
 - руководитель предприятия принимает на работу в один из отделов одного из управлений своего племянника в должности младшего специалиста;
 - у руководителя отдела возникли романтические отношения с одной из подчиненных в отделе
 - в контрагенте предприятия работает супруга руководителя предприятия
 - у сотрудника, написавшего ТЗ для закупки на безальтернативной основе, сын работает в соответствующем поставщике
 - один из супругов работает в службе безопасности, а другой – в службе закупок;
 - мама сотрудницы службы закупок работает в службе закупок конкурента;
 - у сотрудницы продаж супруг – руководитель компании-покупателя;
-
- ваш руководитель поручил вам подписать акт выполненных работ, но выполнены ли работы, вы не знаете
 - ваш бывший коллега попросил представить логистическую компанию, в которой он теперь работает, руководителю по логистике в вашей текущей компании
 - вы ищете нового сотрудника на вакансию в вашем подразделении вместе с функциональным руководителем по данной вакансии и у вас есть управленческая заинтересованность в найме одного из кандидатов