



Организация управления конфликтом интересов с учетом требований международного стандарта ISO 37009:2025 «Конфликт интересов в организациях – Руководство»

Сергей Валерьевич Мешалкин

Кандидат экономических наук, руководитель службы
внутреннего контроля ПАО «АК БАРС» БАНК, аттестованный
аудитор, член Экспертного совета Федерального собрания
России



Новый стандарт ISO 37009:2025 Конфликт интересов - Руководство

Стандарт ISO 37009 предоставляет собой структурированное руководство по созданию эффективной системы управления конфликтами интересов.



Международный стандарт ISO 37009:2025

Опубликован в
2025 году

Содержит руководство для организаций по пониманию конфликта интересов и способам управления конфликтом интересов на основе принципов доверия, добросовестности, прозрачности и ответственности за результат

ISO 37009 следует толковать в сочетании с другими стандартами:
ISO 37000, ISO 37001, ISO 37002, ISO 37003, ISO 37004, ISO 37008, ISO 37301, ISO 31000

Основная цель и назначение стандарта:

- снижение рисков, связанных с конфликтом интересов
- содействие достижению результатов надлежащего управления, таких как эффективная работа, ответственное управление и этическое поведение
- защита репутации и укрепление доверия
- укрепление процессов принятия решений
- улучшение и повышение общей эффективности соблюдения требований

Понятие конфликта интересов. Характер интереса

Конфликт интересов - ситуация, в которой заинтересованная сторона имеет прямой или косвенный интерес, который может помешать ей беспристрастно выполнять обязанности в лучших интересах организации (ISO 37009:2025, п.А.8.3. ISO 37001:2025)

Стандарт 37009 определяет 2 вида характера интереса, который может привести к возникновению ситуации конфликта интересов:



Личный интерес -
связан с конкретным человеком и его личностью (ролью). Бывает деловой, финансовый, семейный, профессиональный, религиозный или политический

Внутренний	Внешний
Продвижение по службе, компенсации и бонусы, частичная реализация функций, предоставляющих права руководителям; знание стратегической информации, связанной с процессом принятия решений; нефинансовые преимущества, такие как подарки, мероприятия, пожертвования и аналогичные льготы, предоставляемые сотрудниками, наделенными полномочиями.	Личное имущество; обязанности, связанные с ролью в другой организации; семейные отношения; отношения с лицами, занимающими государственные должности; финансовая выгода, связанная с продажей товара/услуги; знания; профессиональные обязательства; другие отношения



Организационный интерес -
связан с интересами организации, а также ее активами. Проявляется в процессе принятия решений на уровне руководящих органов, а также на операционном уровне

Внутренний	Внешний
Знания; доступ к лицу, принимающему решения; владение бизнес-процессами; полномочия по формированию политики в различных подразделениях	Знания, интеллектуальная собственность или другие профессиональные обязательства, связанные с клиентом или деловым партнером; соблюдение требований и нормативных обязательств в различных юрисдикциях; активы или финансовые связи с другой организацией, участвующей в процессе принятия решений; дочерние отношения; конфиденциальная информация о конкурентах.

Виды конфликтов интересов исходя из характера интереса

Корпоративный

противоречие (столкновение) между гарантированными и защищенными правом интересами Банка или акционеров Банка или членов органов управления Банка и индивидуальными (частными) интересами лица, реализующего интерес Банка (акционера и (или) члена органов управления Банка), в том числе в силу его родственных связей, отношений, занятия им или связанными с ним лицами должностей в ином юридическом лице, владения им или связанными с ним лицами акциями/долями в уставном капитале иного юридического лица, при котором одновременная реализация обоих интересов без ущерба Банку или иным акционерам (членам органов управления) Банка невозможна



Организационный

противоречие между имущественными и иными интересами Банка и (или) его работников и (или) клиентов, возникающее в следствие распределения прав и обязанностей между подразделениями и работниками Банка при совершении банковских операций и других сделок, которое может повлечь за собой неблагоприятные последствия для Банка и (или) его клиентов

Личный

ситуация, при которой личная заинтересованность работника влияет или может повлиять на надлежащее (беспристрастное) исполнение возложенных на него должностных (профессиональных) обязанностей и (или) при которой работник в силу своего служебного положения имеет возможность участвовать в принятии решений, которые могут принести личную выгоду работнику и (или) его родственникам в ущерб интересам Банка.

Категории конфликтов интересов

01

Фактический личный конфликт интересов – конфликтная ситуация между личными интересами работника и его должностными обязанностями/полномочиями, которая влияет на беспристрастность и объективность процесса принятия решения и/или принятие действий (бездействие) в рамках выполнения должностных обязанностей/реализации полномочий.

Для эффективного предупреждения конфликтов интересов важно своевременно получать информацию о ситуациях, когда планируемые в обозримой перспективе действия самого работника или иных лиц могут привести к возникновению у работника конфликта интересов.

02

Потенциальный конфликт интересов – ситуация, при которой личные интересы работника при определенных условиях могут негативно повлиять на выполнение им своих должностных обязанностей или планируемые в обозримой перспективе действия работника или иных лиц могут привести к возникновению у работника конфликта интересов.

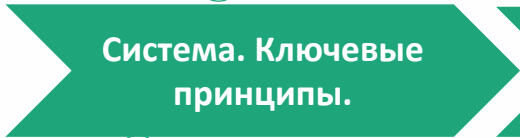
Видимость этических проблем также может наносить ущерб репутации не меньше, чем реальный (фактический) конфликт интересов.

03

Кажущийся (мнимый) конфликт интересов – ситуация, при которой у стороннего наблюдателя может сложиться впечатление, что у работника присутствует личный конфликт интересов, в то время как личный конфликт интересов при детальном рассмотрении ситуации отсутствует.

Основные составляющие системы управления конфликтами интересов согласно рекомендаций ISO 37009:2025

Устанавливает цель системы и основополагающие принципы управления конфликтами интересов:



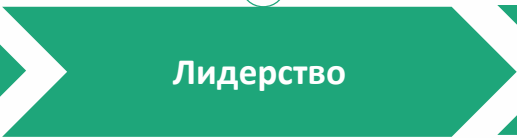
1. Доверие

2. Добросовестность

3. Прозрачность

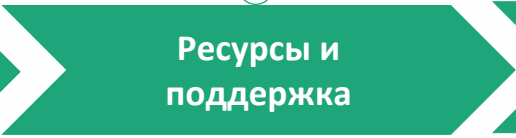
4. Ответственность за результат

Приверженность и лидерство руководящего органа и высшего руководства («тон сверху»), распределение ролей и ответственности



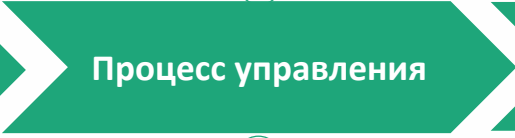
Определяет необходимость разработки политики в отношении конфликта интересов

Определяет важность поддержки и обеспечения ресурсами для эффективного функционирования системы управления конфликтами интересов



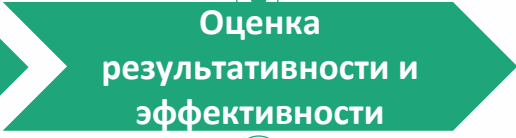
- Физические ресурсы
- Финансовые ресурсы
- Компетентный персонал
- Осведомленность и обучение
- Коммуникации

Описывает процедуры управления конфликтами интересов



1. Выявление
2. Оценка
3. Урегулирование
4. Мониторинг

Определяет необходимость документировать, контролировать, анализировать и оценивать процесс выявления, декларирования и урегулирования конфликта интересов.

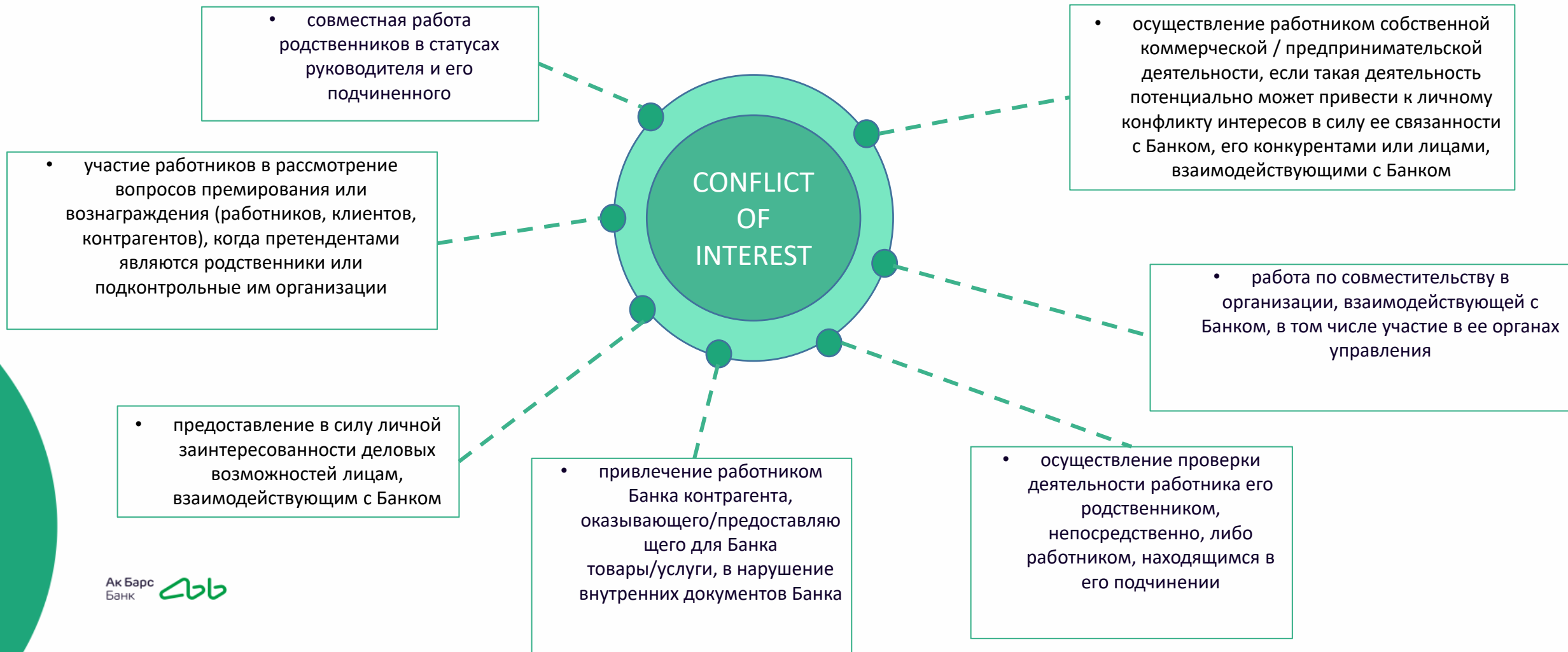


- Мониторинг, измерение, анализ и оценка:
- Что измерять и отслеживать?
 - Кто несет ответственность?
 - Как и когда измерять?
 - Кому предоставлять отчет?

Политика и ситуации конфликта интересов

Политика об урегулировании личных конфликтов обязательна для всех сотрудников и органов управления.

Она определяет типовые ситуации, которые могут привести к проявлению личного конфликта интересов у работников банка, устанавливает процедуры предупреждения, своевременного выявления и предотвращения (урегулирования) личных конфликтов интересов, а также определяет выработку четкого порядка взаимодействия работников в случае возникновения или возможности возникновения личного конфликта интересов работника Банка. В Политике должна быть указана ответственность за ее несоблюдение.



Система выявления личных конфликтов интересов



Декларирование конфликта интересов

- Под декларированием конфликта интересов понимают особый вид отчетности, в рамках которой работник компании обязан сообщать руководству о ситуациях, способных повлиять на беспристрастное выполнение им своих должностных обязанностей



Обращение на Горячую линию (whistleblowing)

- позволяет любому сотруднику, обладающему информацией о реальном или потенциальном конфликте интересов, передать эту информацию ответственному лицу. Основные принципы работы горячей линии: обеспечение защиты данных, обеспечение защиты обратившегося лица от преследования, анонимность обращения и реагирование на каждое зарегистрированное обращение.



Мониторинг и аудит

- деятельность специально уполномоченного лица (лиц) по анализу отдельных операций и контролю за точностью соблюдения внутренних политик и процедур.
- Мониторинг позволяет выявлять ситуации и сферы, наиболее подверженные конфликту интересов, в том числе с коррупционной составляющей, аудит предполагает доступ контролирующего лица к любой информации, необходимой для проверки соблюдения регламентов за определенный период.

Система раскрытия (декларирования) личных конфликтов интересов



Ежегодное раскрытие сведений о личном конфликте интересов



Раскрытие сведений о личном конфликте интересов **при приеме на работу/при назначении на новую должность**



Разовое раскрытие сведений о личном конфликте интересов **по мере возникновения обстоятельств и признаков конфликта интересов**

Форма декларации личного конфликта интересов*

* - при определении структуры и содержания Декларации можно ориентироваться на типовую форму декларации, приведенную в Приложении N 5 Методических рекомендаций Министерства труда и социальной защиты РФ от 08.11.2013

ФИО респондента:	Просвирина Анна Юрьевна
Наименование подразделения:	Отдел методологии внутреннего контроля
Должность сотрудника:	Начальник отдела
Дата заполнения:	01.12.2023

Раздел 1

Владение акциями (долями) в уставном капитале

1. Владеете ли Вы прямо или косвенно 10% и более акций (долей) в уставном капитале в какой-либо организации?

НЕТ

Раздел 2

Индивидуальное предпринимательство

2. Зарегистрированы ли Вы в форме индивидуального предпринимателя (ИП)?

НЕТ

Раздел 3

Самозанятость

3. Зарегистрированы ли Вы в форме самозанятого?

НЕТ

Раздел 4

Работа по совместительству

4. Работаете ли Вы по совместительству в других организациях вне занятости в Банке?

НЕТ

Раздел 5

Иная коммерческая деятельность вне занятости в Банке

5. Участвуете ли Вы в какой-либо иной, не упомянутой выше, коммерческой деятельности вне занятости в Банке (например, агентом, посредником, по договорам гражданско-правового характера)?

НЕТ

Раздел 6

Участие в органах управления дочерних организаций ПАО "АК БАРС БАНК"

6. Являетесь ли Вы членом органов управления (Наблюдательного Совета, Попечительского Совета, Совета Директоров, Правления, Председателем Правления, иным исполнительным руководителем) в дочерней организации ПАО "АК БАРС БАНК"?

НЕТ

Раздел 7

Участие в органах управления иных организаций, не являющихся дочерними организациями ПАО "АК БАРС БАНК"

7. Являетесь ли Вы членом органов управления (Наблюдательного Совета, Попечительского Совета, Совета Директоров, Правления, Председателем Правления, иным исполнительным руководителем) в иной организации, не являющейся дочерней организацией ПАО "АК БАРС БАНК"?

НЕТ

Раздел 8

Участие в органах управления общественной организации (объединения)

8. Состоите ли Вы в органах управления общественной организации (объединения), зарегистрированной как юридическое лицо, в том числе в политической партии, либо религиозной организации (объединении)?

НЕТ

Раздел 9

Участие в органах государственной власти РФ, субъекта РФ и (или) органах местного самоуправления

9. Являетесь ли Вы членом органов государственной власти РФ/субъекта РФ или членом органов местного самоуправления?

НЕТ

Раздел 10

Родственники и близкие друзья в ПАО "АК БАРС БАНК"

10. Работают ли Ваши родственники и (или) близкие друзья в ПАО "АК БАРС БАНК"?

НЕТ

Раздел 11

Иные обстоятельства возникновения личного конфликта интересов

11. Известно ли Вам о каких-либо иных обстоятельствах, не указанных выше, которые вызывают или могут вызвать личный конфликт интересов, или могут создать впечатление у Ваших коллег и руководителей, что Вы принимаете решения под воздействием личного конфликта интересов?

НЕТ

Подтверждение и согласие

Подтверждение и согласие

Настоящим подтверждаю, что данная декларация заполнена мною добровольно, с моего согласия.

Подтверждаю

Я прочитал(а) и понял(а) все вышеуказанные вопросы, а мои ответы и любая пояснительная информация являются полными, правдивыми и правильными.

Подтверждаю

Я даю свое согласие на проверку изложенных выше сведений.

Подтверждаю

Автоматизированный способ заполнения Декларации позволяет внедрить контрольные механизмы подтверждения достоверности предоставленных сотрудником данных

Цель регулирования конфликтов интересов

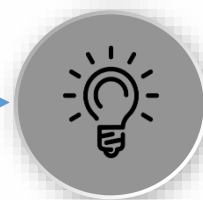
Регулирование конфликта интересов направлено на то, чтобы:



Своевременно выявить такие ситуации



Не позволить работнику действовать в такой ситуации *полностью самостоятельно* и не дать объективно существующей возможности перерасти в правонарушение и/или нанести ущерб банку



Предупредить коррупцию



Конфликт интересов \neq коррупции.
Нахождение в ситуации конфликта интересов само по себе не является правонарушением.



Целесообразнее не допустить (предупредить) возникновение конфликта интересов, чем искать из него выход. Не все виды конфликта интересов поддаются эффективному урегулированию, даже если их удалось своевременно выявить

Варианты и формы урегулирования личного конфликта интересов

ограничение работнику доступа к конкретной информации Банка, которая может иметь отношение к частным интересам такого работника

перевод работника в порядке и на условиях, предусмотренных трудовым законодательством Российской Федерации, на должность, предусматривающую выполнение трудовых функций, не связанных с конфликтом интересов

добровольный отказ работника от участия в обсуждении и в процессе принятия решений по вопросам, которые находятся или могут оказаться под влиянием конфликта интересов, или (постоянное или временное) перераспределение выполняемых работником задач, исключающее подобное участие

передача работником имущества, составляющего конфликтный частный интерес, в доверительное управление

отказ работника от своего частного интереса, порождающего конфликт с интересами Банка

пересмотр и изменение круга обязанностей работника в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации

получение разрешения высшего руководства для осуществления административных или управленческих обязанностей в другой кредитной организации, инвестиционной компании или торговой фирме



Необходимо избегать «мнимых» мер урегулирования конфликта интересов, которые выглядят как отстранение от взаимодействия с конкретным лицом, передача выполняемых обязанностей, использование запретов и ограничений к информации при отсутствии технической возможности такого ограничения и т.п., но фактически не приводят к устранению конфликта интересов, а иногда и позволяют его замаскировать.

Предупреждение конфликта интересов в корпоративном управлении. Инструменты управления.

Наличие механизма анализа сделок со связанными с банком лицами, сделок, в совершении которых имеется заинтересованность и крупных сделок

Поддержание в актуальном состоянии списков аффилированных лиц, ключевых топ-менеджеров, обладающих полномочиями на принятие решений о заключении сделок и связанных с ними лицами

Введение правил об обязательном уведомлении органами управления банка и ключевыми топ-менеджерами, обладающими полномочиями на принятие решений о совершении сделок, о ситуациях конфликта интересов и причинах его возникновения

Разработка и утверждение ВНД:
Кодекс корпоративного управления
Положение о совершении сделок со связанными с банком лицами, сделок, в совершении которых имеется заинтересованность и крупных сделок

Для организации взаимодействия между банком и его акционерами назначено специальное должностное лицо -
Корпоративный секретарь

Введение правил и запретов на голосование членов органов на заседаниях коллегиальных органов при наличии у такого члена ситуации конфликта интересов

Четкое разграничение и закрепление ролей, полномочий и ответственности органов управления





Спасибо за внимание