



ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ  
ИНТЕРЕСОВ В ФИНАНСОВОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ



НА ЧТО МЫ  
ПОТРАТИМ  
ВРЕМЯ ...

- На понимание того, что такое конфликт интересов
- Типовые случаи конфликтов интересов и способы их урегулирования
- На правила организации системы внутреннего контроля в целях идентификации и управления конфликтами интересов

# ПОНЯТИЕ И ПРИЗНАКИ КОНФЛИКТА

# ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ

Постановление ФКЦБ РФ от 05.11.1998 N 44 "О предотвращении конфликта интересов при осуществлении профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг"

Положение Банка России от 16.12.2003 N 242-П (ред. от 04.10.2017) "Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах"  
(Зарегистрировано в Минюсте России 27.01.2004 N 5489)

Указание Банка России от 23.08.2021 N 5899-У "Об обязательных для профессиональных участников рынка ценных бумаг требованиях, направленных на выявление конфликта интересов, управление им и предотвращение его реализации"

- **Противоречие** между **имущественными и иными интересами** кредитной организации и (или) ее служащих и (или) клиентов, **которое может повлечь за собой неблагоприятные последствия для кредитной организации и (или) ее клиентов** (242-П)
- **Противоречие** между **имущественными и иными интересами** профессионального участника рынка ценных бумаг и (или) его работников и **клиента профессионального участника, в результате которого действия (бездействия) профессионального участника и (или) его работников причиняют убытки клиенту и (или) влекут иные неблагоприятные последствия для клиента** (ФКЦБ 44)
- **Наличие у профессионального участника**, членов его органов управления, работников, лиц, действующих за его счет, отдельных его клиентов, контролирующих и подконтрольных лиц, **интереса, отличного от интересов клиента профессионального участника**, при совершении (несовершении) **действий, влияющих на** связанные с оказанием услуг профессионального участника **интересы его клиента** (5899-У)

## ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ

Внутренний стандарт СРО НФА (IV) Предотвращение конфликта интересов, 2017

- Под конфликтом интересов при осуществлении профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг/финансовом рынке понимается **расхождение между интересами** члена СРО НФА и его обязательствами вследствие возникающих противоречий между имущественными и иными интересами члена СРО НФА, (его органов управления, должностных лиц и сотрудников), и имущественными или иными интересами Клиента, а также противоречие между личной заинтересованностью сотрудников члена СРО НФА, его должностных лиц и законными интересами Клиента, в результате которого действия (бездействия) члена СРО НФА и (или) его сотрудников причиняют убытки Клиенту, и/или влекут иные неблагоприятные последствия для Клиента.

# ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ

Федеральный закон от 29.11.2001 N 156-ФЗ (ред. от 02.07.2021) "Об инвестиционных фондах" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.02.2022)

- **наличие у управляющей компании**, и (или) иных лиц, если они действуют от имени управляющей компании или от своего имени, но за ее счет, и (или) ее работников **интереса, отличного от интересов стороны по договору доверительного управления (клиента управляющей компании)**, при совершении либо несовершении действий, **вливающих** на связанные с оказанием услуг управляющей компании интересы стороны по договору доверительного управления (клиента управляющей компании) (156-ФЗ).
- **наличие у специализированного депозитария**, и (или) иных лиц, если они действуют от имени специализированного депозитария или от своего имени, но за его счет, и (или) его работников **интереса, отличного от интересов стороны по договору об оказании услуг специализированного депозитария (клиента специализированного депозитария)**, **вливающих** на связанные с оказанием услуг специализированного депозитария интересы стороны по договору об оказании услуг специализированного депозитария (клиента специализированного депозитария... (156-ФЗ).

# ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ

Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ  
(ред. от 01.04.2022) "О противодействии  
коррупции», ст. 10

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 (осуществление полномочий).

# ЧТО ЖЕ ТАКОЕ КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ?

- Что такое интерес?
- Противоречие или отличие – что правильно?
- Негативные последствия конфликта – необходимый признак или нет?
- Участники конфликта?
- Зачем нам все это, уже мб к практике приступим?

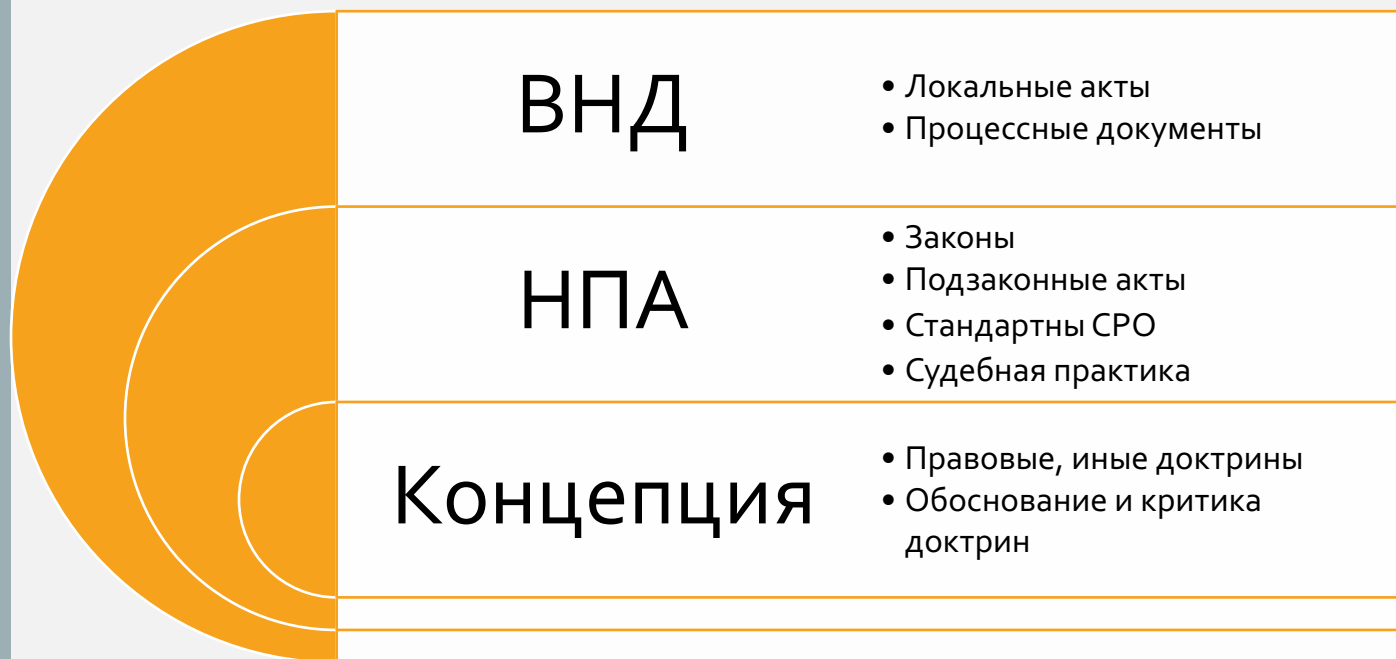




## HOLISTIC VIEW

Понятия конфликта интереса, признаки конфликта, другие категории и теоретические концепции (концепция китайских стен, доктрина фидуциарных обязанностей и т.д.) используются при написании НПА, ВНД, для построения процессов внутри организации и обоснования позиций сторон в рамках защиты своих прав и законных интересов, в том числе в суде

Концепция определяет НПА, НПА определяют ВНД и внутренние процессы. Необходимо иметь целостное понимание регуляторной среды



## СУБЪЕКТЫ

- Потенциальные участники конфликта интересов:
  - Фининститут
  - Члены органов управления фининститута
  - Работники фининститута (близкие родственники)
  - Контролирующие и подконтрольные лица фининститута
  - Лица, действующие за счет финансового института
  - Клиент
- 156-ФЗ и 5899-У делают акцент на конфликте фининститут (в широком смысле) - «клиент»
- 242-П ограничивается конфликтами работник-банк-клиент кроме членов
- Близкие родственники используются для характеристики конфликта интересов только в 273-ФЗ

# КАК ПОНИМАТЬ ИНТЕРЕС? ЗАКОННЫЙ ИНТЕРЕС/ СУБЪЕКТИВНОЕ ПРАВО/ЛИЧНАЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ

Субочев В.В. Законные интересы / В.В. Субочев // Проблемы теории государства и права. Учебник / Под ред. А.В. Малько. - М.: Юрлитинформ, 2012. - С. 362-380.

<https://mgimo.ru/upload/iblock/f83/f833eaff5edbc71a9c0ef7d3246245e.pdf>

Есть ли конфликт в ситуации, когда управляющий инвестирует в ценные бумаги аффилированного лица?

Есть ли конфликт в ситуации, когда оценка результатов работы и определение вознаграждения сотрудника осуществляет его близкий родственник?

Понятие интереса включает в себя и **субъективное право и законный интерес как меру** диспозитивного и правомерного поведения

Субъективное право:

- Мера возможного поведения, характеризующееся наличием корреспондирующей юридической обязанности другого лица (других лиц)
- Такая корреспонденция определяет «силу» возможности
- Субъективные права порождаются «типизацией» законных интересов

Законные интерес:

- Стремление (осознанная потребность) субъекта пользоваться законным социальным благом
- Интересы не только дозволенные и разрешенные, но и не запрещенные законом
- Отсутствует корреспондирующая обязанность других лиц

**Личная заинтересованность** понимается 273-ФЗ как возможность получения денежных средств, имущества, или выгод (преимуществ).

С практической точки зрения:

- Не имеет значения, является ли способ достижения цели характеристикой интереса или нет. Интерес может реализовываться как законными, незаконными способами (см. вопросы)
- Важно идентифицировать уже сам конфликт (безотносительно способов реализации конфликтующих интересов), определить правила его предотвращения и урегулирования, как ситуацию, которая характеризуется повышенным уровнем риска неправомерного поведения

«ОТЛИЧИЕ» И «ВЛИЯНИЕ»/  
«ПРОТИВОРЕЧИЕ»/  
«ОТКЛОНЕНИЕ ОТ ДОЛЖНОГО»?

Фактически конфликт описывается либо через противопоставление 2 интересов, либо противопоставление интереса и должного поведения

НПА определяют конфликты 3 способами:

- Через «противоречие»:
  - Противоречие интересов-ситуация, когда реализация одного интереса влечет полную или частичную невозможность для реализации другого интереса (своего рода «влияние»)
- Через «отличие» и «влияние»:
  - Отличие интересов – ситуация когда интересы не пересекаются друг с другом
  - Наличие у фининститута самостоятельного интереса, отличного от интересов клиента
  - Совершение действий, влияющих на интересы клиента
- Через отклонение от должного:
  - 273-ФЗ использует влияние как характеристику риска отклонения от должного поведения, которое в свою очередь характеризует субъективные права (но не законные интересы)

## НЕБЛАГОПРИЯТНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

- Убытки и иные неблагоприятные последствия являются квалифицирующим признаком конфликта интересов для 242-П
- Конфликт интересов возникает без убытков, за нарушения, связанные с его неправильной идентификацией и урегулированием применяется административная ответственность

THOUGHTS?



ИДЕНТИФИКАЦИЯ И  
УРЕГУЛИРОВАНИЕ  
КОНКРЕТНЫХ ВИДОВ  
КОНФЛИКТОВ

## ТРЕБОВАНИЯ К ФИНИНСТИТУТАМ В ОТНОШЕНИИ КОНФЛИКТОВ ИНТЕРЕСОВ

Банк России, Положение «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» от 16/12/2003 №242-П, п.3.4

Информационное Письмо Банка России от 08.07.2019 №ИН-03-41/58 «Об исключении конфликта интересов и условий его возникновения»

Общие правила:

- Идентифицировать
- Предотвращать конфликт (его реализацию)
- Урегулировать
- Раскрывать

Пример: кредитная организация обязана:

- установить порядок
  - Выявления и контроля за областями потенциального конфликта интересов
  - Проверки должностных обязанностей руководящих и иных работников с целью исключения сокрытия ими противоправных действий
- обеспечить распределение должностных обязанностей таким образом, чтобы исключить конфликт интересов и условия его возникновения



# ОВИ (СТОРОННИЙ БИЗНЕС ИНТЕРЕС)

## Работа с конфликтом

- Идентификация

Компания идентифицирует случаи участия работников и членов органов управления банка (их близких родственников) в капитале и органах управления третьих лиц (в том числе групповых компаний) путем самодекларации или независимой проверки комплаенс

Каждый случай конфликта анализируется подразделением комплаенс на предмет комплаенс риска, формируется заключение

Самодекларация при наступлении соответствующего события или перед ним и периодически, как правило, не реже раза в год

- Предотвращение/Урегулирование

Перевод на другую должность, изменение должностных обязанностей, отстранение от проекта, прекращение участия в капитале/в органах управления третьих лиц

- Раскрытие информации

Заключение по выявленным случаям конфликта интересов, а также случаи нарушения требований ВНД доводится до сведения работника и его руководителя

## Области использования автоматизации

Для декларации конфликтов работниками, а также автоматического определения уровня рисков (не во всех случаях), направления заключений работникам, ведения реестра конфликтов, напоминание о необходимости очередной декларации

## Обучение

При приеме на работу и периодическое,

## ВНД

Порядок регламентируется в документах комплаенс

## Nota Bene

ГПД, Выдвижение на публичные должности- аналогично

# СОВМЕСТНАЯ РАБОТА РОДСТВЕННИКОВ

## Работа с конфликтом

- Идентификация

Компания идентифицирует случаи совместной работы родственников путем самодекларации или независимой проверки комплаенс

Каждый случай конфликта анализируется подразделением комплаенс на предмет комплаенс риска, формируется заключение

Самодекларация при наступлении соответствующего события и периодически

- Предотвращение/Урегулирование

Перевод на другую должность, изменение должностных обязанностей, отстранение от проекта

- Раскрытие информации

Заключение по выявленным случаям конфликта интересов, а также случаи нарушения требований ВНД доводится до сведения работника и его руководителя

## Области использования автоматизации

Для декларации конфликтов работниками, а также автоматического определения уровня рисков (не во всех случаях), направления заключений работникам, ведения реестра конфликтов, напоминание о необходимости очередной декларации

## Обучение

При приеме на работу и периодическое

## ВНД

Порядок регламентируется в документах комплаенс

# КОНТРОЛЬ ПОДАРКОВ

## Работа с конфликтом

- Идентификация

Работники раскрывают случаи подарков Компании.

Каждый задекларированный случай анализируется подразделением комплаенс на предмет комплаенс риска, формируется заключение

- Предотвращение/Урегулирование

Информация о подарках может использоваться для определения комплаенс риска, связанных с вовлечением одаряемого в бизнес с дарителем. Мб рекомендовано отстранении одаряемого из соответствующих проектов. Также подарок может быть рекомендован к возврату.

- Раскрытие информации

Заключение по выявленным случаям конфликта интересов, а также случаи нарушения требований ВНД доводится до сведения работника

## Nota Bene

Компания устанавливает случаи разрешенных подарков (вид, стоимость)

Случаи, когда подарки могут быть подарены (день рождения, общепринятые праздники)

## Области использования автоматизации

Для декларации подарков работниками, а также автоматического определения уровня рисков (не во всех случаях), направления заключений работникам, ведения реестра подарков, использование информации о подарках для оценок конфликтов по проектам/сделкам

## Обучение

При приеме на работу и периодическое

## ВНД

Порядок регламентируется документами комплаенс

# КОНФЛИКТЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ РАБОТЕ КОЛЛЕГИАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ / КОМИТЕТОВ И КОМИССИЙ

Информационное Письмо Банка России от 08.07.2019 №ИН-03-41/58 «Об исключении конфликта интересов и условий его возникновения»

## Работа с конфликтом

- Идентификация:

Компания идентифицирует случаи заинтересованности на основании самодекларации или независимой проверки комплаенс

Каждый случай конфликта анализируется подразделением комплаенс на предмет комплаенс риска, формируется заключение.

Возможно формирование общих правил отнесения ситуаций к той или иной зоне риска в ВНД без дополнительного обращения в комплаенс (не считается конфликтом ...).

Самодекларация до момента голосования по конфликтному вопросу

- Предотвращение/Урегулирование

Отстранение от участие в обсуждении и голосовании по вопросу в отношении которого имеется конфликт

- Раскрытие информации

Заключение по выявленным случаям конфликта интересов, а также случаи нарушения требований ВНД доводятся до сведения члена органа управления и его руководителя

## Области использования автоматизации

Для декларации конфликтов работниками, ведения реестра конфликтов

## Обучение

При назначении членом органа управления периодическое, в том числе при изменении порядка

## ВНД

Порядок определяется в документах, регулирующих деятельность органа управления (документы первой линии).

ВНД комплаенс определяют общие принципы

## КИТАЙСКИЕ СТЕНЫ

- **Chinese Wall** – китайская стена, разделяющая доступа к информации внутри организации
- **Public side** – работники, не имеющие доступа к закрытой информации
- **Private side** – лица, имеющие доступ к закрытой информации
- **Over the wall** - перевод через стену (предоставление доступа к закрытой информации)
- **Behind the wall** – подразделения, имеющие доступ к широкому кругу закрытой информации на постоянной основе
- **Above the wall** – статус лица, имеющего доступ к одновременно к закрытой информации и публичной информации при осуществлении своей деятельности
- **Need to know\need to do** – принцип предоставления информации на основании служебной необходимости

# РАБОТА С КОНФИДЕНЦИАЛЬНЫМИ СДЕЛКАМИ

Deal team – команда работников, которые работают над сделкой

- Deal captain – старший в команде, отвечающий за привлечение работников в команду

- Deal pipeline – перечень сделок над которыми работает компания

Deal pipeline – относится к конфиденциальной информации

- Project name – кодовое наименование сделки, над которой работает команда

Clean desk – правило чистого стола

- Команда отвечает за информирование комплаенс о том, что получена конфиденциальная информация по сделке
- Комплаенс должен быть информирован об этапах работы над сделками
- Данные по сделке (презентации, проекты документов и подписанные документы, результате переговоров) хранятся на защищенных ресурсах
- Этапы сделки документируются (NDA, mandate letter, underwriting agreement)
- Команда отвечает за информирование комплаенс о том, что конфиденциальная информация раскрыта
- Возможно привлечение в команду лиц с публичной стороны при условии согласования комплаенс
- Над сделкой могут работать одновременно несколько финансовых институтов

# КОНФЛИКТЫ ПРИ РАБОТЕ НАД СДЕЛКОЙ/ РАЗНЫМИ СДЕЛКАМИ

## Работа с конфликтом

- Идентификация

Компания идентифицирует конфликты по разным сделкам на основании deal pipeline, самодекларации первой линии или независимой проверки комплаенс

Аналогично по конфликтам в рамках одной сделки

Каждый случай конфликта анализируется deal captain и подразделением комплаенс.

Возможно формирование общих правил отнесения ситуаций к той или иной зоне риска в ВНД без дополнительного обращения в комплаенс (могут закрепляться развилки).

- Предотвращение/Урегулирование

Разделение команд, исключение работника из команды, организация китайских стен, отказ от одной из сделок

- Раскрытие информации

Раскрытие информации о конфликте клиентам, затронутым конфликтом

Результаты проверок/заклучения комплаенс доводятся до первой линии

## Nota Bene

Критическая роль первой линии

## Области использования автоматизации

Ведение списка команд, Для декларации конфликтов работниками, ведения реестра конфликтов

## Обучение

При назначении членом органа управления и периодическое, в том числе при изменении порядка

## ВНД

Порядок определяется в документах, регулирующих деятельность подразделений первой линии.

ВНД комплаенс определяют общие принципы

# КОНФЛИКТЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ РАЗМЕЩЕНИИ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

## Работа с конфликтом

- Идентификация

Компания идентифицирует случаи конфликта на первой линии при приеме заявок и алокации, а также в рамках независимой проверки комплаенс

Правила отнесения ситуаций к недобросовестным практикам определяются ВНД.

- Предотвращение/Урегулирование

Установление единого порядка распределения акций. Обучение

- Раскрытие информации

Порядок доводится до клиентов

## Nota Bene

Критическая роль первой линии

Произвольное формирование книги возможно по усмотрению эмитента (book building)

## Области использования автоматизации

Контроль времени подачи приказов, блокировка букирования при нарушении

## Обучение

При назначении на должность, периодически

## ВНД

Порядок определяется в документах, регулирующих деятельность бизнес-подразделения в соответствии с ВНД комплаенс.

ВНД комплаенс определяют общие принципы



# КОНФЛИКТЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ДОВЕРИТЕЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ

Совершение операций с аффилированными лицами, приобретение ценных бумаг аффилированных лиц, cherry picking

Paul Burrows case, Управляющий директор компании Blackrock, Лондон, пожизненное отстранение от профессии в финансовой индустрии

## Работа с конфликтом

- Идентификация

Компания идентифицирует случаи конфликта на первой линии при приеме заявок/совершении сделок и алокации, а также в рамках независимой проверки комплаенс

Правила отнесения ситуаций к недобросовестным практикам определяются ВНД.

- Предотвращение/Урегулирование

Установление единого порядка распределения ценных бумаг на клиентов ДУ, правил приобретения ЦБ, совершения операций с контрагентами.

Автоматические средства контроля ограничений

- Раскрытие информации

Порядок алокации доводится до клиентов, компания принимает правила совершения операций с аффилированными лицами

Конфликт при приобретении ценных бумаг аффилированных лиц/сделок с аффилированными лицами раскрывается клиентам.

## Nota Bene

Сложность контроля.  
Критическая роль первой линии

Важность этики исполнителя

## Области использования автоматизации

Контроль контрагентов, доли бумаг в портфеле, времени подачи приказов, контроль внесения изменений во внутренний учет

## Обучение

При назначении на должность, периодически

## ВНД

Порядок определяется в документах, регулирующих деятельность бизнес-подразделения в соответствии с ВНД комплаенс.

ВНД комплаенс определяют общие принципы

# MISSELLING

Навязывание, предоставление неполной/недостоверной информации в отношении потребительских свойств финансового инструмента, предложение инструментов, которые не соответствуют информации, использование некомпетентности клиента

## Работа с конфликтом

- Идентификация

Компания идентифицирует случаи конфликта на первой линии при продажах, в рамках follow up call, а также при проверках комплаенс

Предварительный анализ маркетинговых материалов комплаенс или первой линией.

- Предотвращение/Урегулирование

Определение требований к продажам, порядка распространения информационных материалов. Использование периода охлаждения.

Балансировка системы мотивации персонала, который осуществляет продажи.

Ответственность нарушителей и руководителей.

- Раскрытие информации

Все конфликты раскрываются клиентам (например, получение вознаграждения от третьего лица).

## Nota Bene

Сложность контроля.  
Критическая роль первой линии

Важность этики исполнителя

## Области использования автоматизации

Контроль маркетинговых материалов

## Обучение

При назначении на должность, периодически

## ВНД

Порядок определяется в документах, регулирующих деятельность бизнес-подразделения в соответствии с ВНД комплаенс.

ВНД комплаенс определяют общие принципы (противодействие недобросовестным практикам)

# СОБСТВЕННАЯ ПОЗИЦИЯ VS ДЕЙСТВИЕ В ИНТЕРЕСАХ КЛИЕНТА

Дилер vs ДУ, брокерская деятельность, инвестиционное консультирование

## Работа с конфликтом

- Идентификация

Компания идентифицирует случаи конфликта при утверждении торговых схем и новых продуктов

- Предотвращение/Урегулирование

Построение китайских стен (физически, организационно, технически) между подразделениями дилера и клиентскими подразделениями. Наличие различного персонала.

Документирование порядка осуществления деятельности при совершении операций в интересах клиента и собственных операций.

Запрет использование информации о клиентских потоках для торговли на собственный счет.

Запрет фронтранинга. Реализация принципа best execution и приоритета интереса клиентов над собственными.

Ответственность нарушителей и руководителей.

- Раскрытие информации

Декларации о рисках содержат в общем виде информацию о мерах, которые фининститут принимает в связи с совмещением видов деятельности

## Области использования автоматизации

Контроль доступов к книгам (собственным и клиентским) и операций между книгами, контроль операций на наилучших условиях

## ВНД

Порядок определяется в документах, регулирующих деятельность бизнес-подразделения в соответствии с ВНД комплаенс.

ВНД комплаенс определяют общие принципы (противодействие недобросовестным практикам)

## Обучение

Торговые подразделения. При назначении на должность, периодически

# ПОДГОТОВКА И РАСПРОСТРАНЕНИЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

- В России нет регулирования
- Delegated regulation EU 2017/565, Article 36
- FCA COBS 12.2, investment research and non-independent research
- FINRA RULE 2241 (Research analysts and research reports)

## Работа с конфликтом

- Идентификация

Pre clear аналитических материалов со стороны supervisory analyst и комплаенс

Контроль операций аналитиков.

Ведение списка покрытия.

Проведение проверок и комплаенс

- Предотвращение/Урегулирование

Построение китайских стен (физически, организационно, технически) между ресечем и торговыми и IB подразделениями.

Одновременное распространение ресеча

Документирование порядка подготовки и и распространения аналитических материалов. Запрет на обсуждение неопубликованного исследования.

Ведения списка black out (запрет на опубликование исследований)

Установление правил коммуникаций внутри компании.

Запрет аналитикам на доступ к существенной непубличной информации

Ответственность нарушителей и руководителей.

- Раскрытие информации

Аналитические исследования содержат информацию о потенциальных конфликтах (размер собственной позиции, выполнение функций маркет-мейкера), сделках аналитика

## Области использования автоматизации

Контроль аналитических материалов, доступов к книгам (собственным и клиентским) и операций между книгами , контроль операций на наилучших условиях

## ВНД

Порядок определяется в документах, регулирующих деятельность бизнес-подразделения в соответствии с ВНД комплаенс.

ВНД комплаенс определяют общие принципы (

## Обучение

Торговые подразделения. При назначении на должность, периодически

## КОНТРОЛЬНЫЕ СПИСКИ

- **Restricted list**– список инструментов, сделки с которыми запрещены
- **Watch list** – список наблюдений
- **Research coverage list** – список покрытия ресеч
- **Deal team list** – список команд
- **Gift register** – реестр подарков
- **Insiders list** – список инсайдеров
- **Conflicts of interest register** – реестр конфликтов интересов



# УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ ИНТЕРЕСОВ: ФАКТОРЫ УСПЕХА

Знание процессов первой  
линии

Повышение квалификации  
работников комплаенс

Определение структуры  
комплаенс в части, которая  
занимается общими и  
отраслевыми конфликтами:  
employee compliance, business  
compliance, control room

Распределение ролей между  
первой и второй линиями

Сбор данных и автоматизация  
(использование AI)

Формирование комплаенс  
культуры, обучение, ВНД

Периодические проверки

Организация каналов  
коммуникаций с первой  
линией, горячая линия

СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ!

salamat Dakujem teşekkür ederim  
ন্যবাদ GRACIAS ASANTE TAK SUWUN S  
HVALA mersi hvla  
αριστώ 감사합니다 اركش  
DANKE GRAZAS kiitos  
Рахмет salamat TAKK MAHAL  
kiitos Thank You takk  
ধন্যবাদ HVALA GRAZIE  
MERCI teşekkür ederim kiitos hv  
mahalo GRACIAS  
ありがとう DANKE GRAZAS  
рам ASANTE 多謝 salamat SUV  
je TAKK SALAMAT  
спасибо  
gracias 32