

**КОНФЛИКТИ НА  
ИНТЕРЕСИ В БИЗНЕСА  
БИЗНЕС ЕТИКА**

София, 2003

Центърът за икономическо развитие е български неправителствен изследователски институт в областта на икономическата политика, създаден през 1997 година. Неговата цел е да подпомага икономическото развитие на България чрез насърчаване на обществената дискусия по икономически проблеми и разработване на варианти на икономическа политика.

© Център за икономическо развитие, 2003

София 1408, ул. „Балша“ 1, бл. 9  
ел. поща: [ced@ced.bg](mailto:ced@ced.bg)  
<http://www.ced.bg>

ISBN: 954-9821-30-7

Дизайн, предпечат и печат: „РАН Дизайн“, София

Изданието е осъществено със съдействието на



# СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД .....	5
<b>„КОНФЛИКТ НА ИНТЕРЕСИ“ СПОРЕД БЪЛГАРСКОТО ЗАКОНОДАТЕЛСТВО И СЪДЕБНА ПРАКТИКА .....</b>	<b>7</b>
<b>ПРОБЛЕМЪТ ЗА „КОНФЛИКТИТЕ НА ИНТЕРЕСИ“ И МНЕНИЕТО НА БИЗНЕС ОБЩНОСТТА</b> (Резултати от социологически проучвания по темата) .....	<b>20</b>
<b>КОРПОРАТИВНО УПРАВЛЕНИЕ И КОНФЛИКТИ НА ИНТЕРЕСИ .....</b>	<b>26</b>
<b>ИНТЕРНЕТ СПРАВОЧНИК ПО БИЗНЕС ЕТИКА .....</b>	<b>40</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ.</b> Подобряване на корпоративното управление на банкови институции .....	<b>48</b>



---

## УВОД

Настоящата брошура е подготвена и отпечатана в рамките на проекта „Конфликт на интереси в бизнеса“, реализиран от Центъра за икономическо развитие с финансовата подкрепа на Фондация „Отворено общество“ - София. Целта на този проект е да разкрие сферите и проявите на „конфликт на интереси“ в стопанската област и да предложи нормативни и практически решения за предотвратяването им и избягването на съпътстващите корупционни практики.

В публикацията са включени аналитични и информационни материали по темата, които представят правните и социологическите аспекти на този проблем. Разгледана е и специфичната връзка между „конфликта на интереси“ в бизнеса и принципите на съвременното корпоративно управление.

Проблемът за „конфликта на интереси“ в бизнеса има пряко отношение към темата за корупцията в частния сектор. Подобна практика затормозява развитието на засегнатите фирми и като цяло ограничава възможностите за икономически растеж в национален мащаб. Икономически загуби търпят не само пряко оцетените компании, но в крайна сметка и потребителите на съответната стока или услуга по линия на по-високите цени. Негативните последици се отнасят и до влошената като цяло бизнес среда, като особено остър е проблемът с отблъскването на чуждестранните инвеститори.

В тази връзка проблемът за „конфликта на интереси“ в бизнеса има много по-голямо значение отколкото това, което той изглежда на пръв поглед и като сравнително частен проблем. Въобще проблематиката за бизнес етиката в глобален мащаб придобива нова актуалност както в развитите пазарни икономики, така и в държавите в преход. През последните години Европейският съюз обръща сериозно внимание на този проблем и като част от мерките за борба с организираната

престъпност се разработват общи мерки срещу корупцията в частния сектор за страните членки на съюза. Европейският съюз препоръчва законодателни промени, които предвиждат тежки наказания както за преките извършители, така и за компаниите, за които те работят. Целта на подобни мерки е да се подтикнат самите фирми да изработят и прилагат ефективни системи за вътрешен контрол и предотвратяване на корупцията.

Освен аналитичните текстове за ситуацията в България брошурата съдържа и информационни ресурси, които ще са полезни за всички, които се интересуват от темата за „конфликта на интереси“ в бизнеса и искат да се занимават по-задълбочено с нея (представители на бизнеса и неговите сдружения, изследователи, студенти, преподаватели, журналисти и други).

---

# „КОНФЛИКТ НА ИНТЕРЕСИ“ СПОРЕД БЪЛГАРСКОТО ЗАКОНОДАТЕЛСТВО И СЪДЕБНА ПРАКТИКА

## 1. Понятие

В действащото законодателство няма легална дефиниция на понятието „конфликт на интереси“. Въпреки тази липса обаче законодателят свободно го използва в редица нормативни актове, каквито са Законът за банките - глава V „Разкриване на конфликт на интереси. Доверителност“, Законът за гарантиране на влоговете в банките, Законът за приватизация и следприватизационен контрол-заглавие на гл. IV, Законът за комисията за финансов надзор - глава V „Избягване на конфликт на интереси“, Законът за независимия финансов одит, Търговският закон - раздел IX, подраздел I, заглавие на чл. 229, и други, без да го дефинира в допълнителните разпоредби на тези актове.

Подходът на законодателя към понятието „конфликт на интереси“ е като към ноторно известните факти. Счита се, че всеки субект при тълкуването и прилагането на правните норми е в състояние да направи преценка за наличието на факти, които да бъдат квалифицирани като „конфликт на интереси“.

До голяма степен подходът е оправдан, тъй като съществуват безброй много ситуации, при които е налице противоречие в интересите на различните правни субекти в най-различни области от обществения живот.

При един кратък преглед на нормативната уредба може да се приеме, че „конфликт на интереси“ е винаги налице, когато определени субекти или само някой от тях, по силата на особеното положение, в което се намират помежду си и при определени обстоятелства, са в състояние, за задоволяване на определени свои интереси, да действат по начин, по който едното лице да може да контролира другото или да извлича предимства от положението на другото, каквито третите лица нямат, или пък го поставя в неоснователно привилегировано положение

спрямо останалите правни субекти.

Това понятие, без да претендира за изчерпателност, следва да се схваща в по-тесен смисъл от по-общото житейско понятие за противоречие в интересите и ще служи по - нататък само за нуждите на настоящото изложение.

Следва да се има предвид, че винаги, когато законодателят визира понятието „свързани лица“, което има своята легална дефиниция в редица нормативни актове, се подразбира наличието на „конфликт на интереси“. Тази презумпция е прокарана както в нормативната уредба, така и в практиката на различните правораздавателни органи.

## 2. Правна уредба

Понятието „конфликт на интереси“ е използвано в редица нормативни актове, по-важните от които са:

- Закон за банките
- Търговски закон
- Закона за приватизация и следприватизационен контрол
- Закон за гарантиране на влоговете в банките
- Закон за независимия финансов одит
- Закон за комисията за финансов надзор
- Наредба за изискванията към дейността на управляващите дружества
- Наредба за съществените изисквания и оценяване съответствието на строителните продукти
- Наредба за възлагане извършването на дейности, свързани с подготовката за приватизация или със следприватизационния контрол, включително процесуално представителство

В допълнителните разпоредби на всички гореописани нормативни актове не се съдържа легална дефиниция на понятието „конфликт на интереси“.

Съгласно чл. 32 от Указ 883 по прилагане на Закона за нормативните актове

---

допълнителните разпоредби се обособяват като самостоятелно подразделение в края на нормативния акт. Това са правила, които са странични спрямо предмета на акта, но е необходимо да бъдат включени в него, разпоредби, които се отнасят до повече подразделения на акта, но поради характера или обсега на приложението им не могат да бъдат включени в общите правила, както и **обяснения на думи или изрази, които се употребяват многократно в нормативния акт или чието обяснение не е възможно да се даде в съответния текст.**

Тази липса, както бе споменато по-горе, вероятно се дължи на позицията на законодателя, че от житейска гледна точка е сравнително лесно да се установи при различните ситуации наличието на „конфликт на интереси“ между определени правни субекти. От друга страна, всеки опит да се даде легална дефиниция на понятието „конфликт на интереси“ би могъл да доведе до прекалено стеснителното му тълкуване в практиката и оттам до неприемливи от гледна точка на правоприлагането и добрите нрави резултати.

### 3. Субекти

Законът за банките в чл. 31, ал.1 определя за случай на „конфликт на интереси“ всеки съществен търговски, финансов или друг делови интерес, който администратор или членовете на семейството му имат от сключването на търговска сделка с банката. Дефиниция на „**съществен делови интерес**“ е дадена във втората алинея на този член. Такъв интерес е налице винаги, когато страна по договор с банка е администратор или член на неговото семейство и в случаите на икономическа свързаност.

1. **Свързаните лица**, при които законът по условие презюмира наличието на „конфликт на интереси“, са сравнително еднозначно определени в българското законодателство.

1.1. Най-изчерпателното му и точно определение е дадено в § 1 от Допълнителните разпоредби на Закона за банките.

Търговският закон, Законът за данък добавена стойност, Законът за акцизите, Законът за застраховането и Законът за банковата несъстоятелност използват същото дефиниране на тези лица.

Разграничителните критерии за определяне на свързаните лица включват:

- **отношения, основани на брак или родство** (съпрузите, роднините по права линия - без ограничения, по съребрена - до четвърта степен включително, и роднините по сватовство - до трета степен включително);
- **отношения, основани на власт и подчинение** (работодател и работник);
- **отношения, основани на взаимен интерес** (съдружниците, лицата, едното от които участва в управлението на другото или на негово дъщерно дружество, лицата, в чийто управителен или контролен орган участва едно и също юридическо или физическо лице, включително и когато физическото лице представлява юридическо лице, дружество и лице, което притежава повече от 5 на сто от дяловете и акциите, издадени с право на глас в дружеството, лицата, едното от които е търговски представител на другото, и лицата, едното от които е направило дарение на другото);
- **отношения, основани на различни форми на контрол** (лицата, едното от които упражнява контрол спрямо другото, лицата, чиято дейност се контролира от трето лице или негово дъщерно дружество, и лицата, които съвместно контролират трето лице или негово дъщерно дружество).

Понятието „контрол“, така както е дефинирано в § 1 точка 3а от Допълнителните разпоредби на Закона за банките, означава контролиращото лице да притежава повече от половината от гласовете в общото събрание на друго лице и да контролира като съдружник или акционер повече от половината от гласовете в общото събрание на дружеството, както и когато по друг начин може да упражнява решаващо влияние върху вземането на решения във връзка с дейността на дружеството.

Контрол е налице и когато контролиращият има възможност да определя пряко или непряко повече от половината от членовете на управителния и контролния орган на друго лице или ръководи неговата дейност.

1.2. Законът за счетоводството стеснява кръга на свързаните лица до такива, при които едното е в състояние да контролира другото или да упражнява върху

---

него значително влияние при вземане на финансови решения и решения относно дейността в съответствие с приложимите счетоводни стандарти.

Законът за независимия финансов одит препраща към Закона за счетоводството.

1.3. За нуждите на Закона за корпоративното подоходно облагане „свързани лица“ са определените в широк смисъл лица по ЗБ и ТЗ, с изключение на отношенията, свързани с дарение, както и всички останали случаи, определени в съответствие със счетоводното законодателство.

Законът за местните данъци и такси препраща към ЗКПО.

1.4. Самостоятелно е дефинирано понятието в Закона за публичното предлагане на ценни книжа. Тук ограничението съществува до отношенията, основани на брак и родство, включващи съпрузите, роднините по права линия - без ограничения, по сребрена - до трета степен включително, и роднините по сватовство - до трета степен включително, както и контрола между определени лица във всичките му форми.

Това съдържание на понятието е установено и в Закона за стоковите борси и тържищата.

Законът за приватизационните фондове отново го дефинира с това съдържание, като обаче изключва роднините по сватовство.

2. Законодателят различава и една друга категория лица, при които потенциално съществува или би могъл да възникне „конфликт на интереси“, а именно **„заинтересовани лица“**.

2.1. Законът за защита на конкуренцията в § 1, точка 10 (Нова - ДВ, бр. 9 от 2003 г.) дава легална дефиниция на „заинтересувано лице“. Това е всяко лице, предприятие или асоциация, чиито интереси могат да бъдат засегнати от нарушение на закона - конкурентни предприятия или организации на конкурентни предприятия.

Същият закон в точка 2 на § 1 дефинира понятието „свързани предприятия“ като предприятия, едното от които има такова управление в другото, което му позволява да упражнява ефективен контрол върху управлението на дейността му.

2.2. В чл. 114, ал. 5 от Закона за публичното предлагане на ценни книжа за

„заинтересувани лица“ са посочени членовете на управителните и контролните органи на публично дружество, неговият прокурис, както и лицата, които пряко или непряко притежават най-малко 25 на сто от гласовете в общото събрание на дружеството или го контролират при наличието на определени предпоставки. Първата от тях е лицата или свързаните с тях лица да са страна, неин представител или посредник по сделка или сделката или действията да се извършват в тяхна полза. Друго условие е притежаването на поне 25 на сто от гласовете в общото събрание, контролиране на юридическото лице, което е страна, неин представител или посредник по сделката или в чиято полза се извършват сделките или действията, както и условието горепосочените лица да са членове на управителни или контролни органи или прокуриси на юридическото лице.

3. **„Икономически свързани лица“** - това понятие беше дефинирано в § 1, т. 4 от Допълнителните разпоредби на Наредба № 7 на БНБ за големите и вътрешните кредити на банките от 1993 г. Последната е изменена и точка 4 от ДР е заличена с ДВ, бр. 34 от 1995 г., а цялата наредба е отменена с ДВ, бр. 102 от 1999 г.

В сега действащите нормативни актове само в Закона за достъп до обществена информация - чл. 18, т.2, се среща изразът „икономически свързани лица“, без да се съдържа дефиниция за това понятие.

## 4. Забрани и ограничения

Нормативните актове съдържат разпоредби, които създават забрани или ограничения в случаите на „конфликт на интереси“. Тези разпоредби засягат и се отнасят най-вече до свързаните лица по смисъла на различните закони.

1. По отношение на „конфликт на интереси“.

1.1. Законът за банките предотвратява конфликта на интереси, като забранява участие в преговорите, обсъждането и вземането на решение за сключване на сделка, когато по смисъла на този закон лицето има делови интерес от нейното сключване.

1.2. Аналогично в Закона за гарантиране на влоговете в банките е установено за членовете на управителния съвет да не участват в обсъждането и да се въздържат от гласуване на решения по въпроси, по които те или членовете на семейството

---

им имат търговски, финансови или други делови интереси. В този смисъл е и разпоредбата на Закона за финансовия надзор за избягване на конфликта на интереси на член на комисията.

1.3. Законът за приватизация и следприватизационен контрол съдържа забрана по отношение на членовете на Надзорния съвет и на Изпълнителния съвет на Агенцията за приватизация, общинските съветници и членовете на управителните и контролните органи на специализираните органи на общинските съвети за осъществяване на приватизацията, както и членовете на семействата им. Те нямат право да придобиват имуществата, дялове или акции в търговски дружества, когато са участвали в подготовката и сключването на приватизационните сделки, докато заемат съответната длъжност и в едногодишен срок след това освен при участие в централизирани публични търгове.

Същото ограничение се отнася и за членовете на Изпълнителния съвет и на Надзорния съвет на Агенцията за следприватизационен контрол, както и за членовете на семействата им. Те нямат право и да бъдат членове на органи на управление на приватизирани търговски дружества, които подлежат на следприватизационен контрол.

1.4. Търговският закон съдържа в чл. 229 разпоредба, съгласно която акционер или негов представител не може да участва в гласуването за предявяване на искове срещу него и за предприемане на действия за осъществяване на отговорността му към дружеството.

2. По отношение на „свързаните лица“.

2.1. Законът за банките не дава възможност свързани лица да придобиват пряко или косвено акции в местна банка, които им осигуряват 10 или повече от 10 на сто от акциите с право на глас без предварително писмено разрешение на Централната банка или ако те са придобити без предварително разрешение, при публично предлагане на регулиран пазар за ценни книжа те не могат да упражняват правото на глас по тях до получаване на писмено разрешение от Централната банка. До получаване на разрешението вече придобитите акции не се вземат предвид при определяне кворума на общото събрание на акционерите.

2.2. Друг закон от банковото право е Законът за банковата несъстоятелност.

Съгласно този нормативен акт сделките, сключени от синдика с едно лице или със свързани лица в продължение на 6 месеца, се считат за една сделка при изчисляване размера на ограниченията. Случаят визира разрешението на Фонда за гарантиране на влоговете в банките, при които синдикът на банката може да извършва сделка или действие с имуществен интерес над 3000 лв.

2.3. Законът за стоковите борси и тържищата гласи, че стоковата борса, изпълнителните членове на съвета на директорите и служителите на борсата не могат да бъдат членове на борсата или да сключват договори с членове на борсата, както и да сключват търговски сделки пряко или чрез свързани лица, освен ако по смисъла на този закон това е необходимо за дейността на борсата.

2.4. Най-много на брой забрани и ограничения за свързаните лица определя Законът за публичното предлагане на ценни книжа.

Акционер във фондовата борса не може да притежава пряко или чрез свързани лица повече от 5 на сто от нейните акции. Същата забрана съществува и за акционер в централния депозитар относно акциите на депозитара, както и за акционерите - инвестиционни посредници.

Членовете на съвета на директорите, съответно членовете на управителния и надзорния съвет на борсата, не трябва да са свързани лица по смисъла на този закон.

Лице не може да притежава повече от 50 на сто от акции с право на глас в общото събрание на публично дружество чрез свързани лица.

Лице, което пряко или чрез свързани лица има повече от половината от гласовете в общото събрание, няма право да придобива (в т.ч. чрез свързани лица) в рамките на 1 година акции с право на глас в количество, по-голямо от 3 на сто от общия брой акции на дружеството, ако не е отправило търгово предложение.

2.5. Законът за застраховането в чл. 9, ал. 3 (изм. - ДВ, бр. 8 от 2003 г., в сила от 01.03.2003 г.) дава възможност на местно или чуждестранно лице, пряко или чрез свързани лица, да придобие 5, 25, 34, 50 или 67 на сто от акциите на едно застрахователно дружество с тримесечно писмено предизвестие, отправено до заместник-председателя на Комисията за финансов надзор, ръководещ управление

---

„Застрахователен надзор“, за всеки отделен случай с приложена декларация за свързани лица. Същевременно в алинея 9 на същия член от закона е налице ограничение за физическо или юридическо лице, както и съдружник или акционер в юридическо лице, упражняващи охранителна или сходна с нея дейност, които не могат да притежават акции от застрахователно дружество, пряко или чрез свързани лица.

2.6. Аналогично е решението на Закона за здравното осигуряване за местно или чуждестранно физическо или юридическо лице, което придобива самостоятелно или заедно със свързани лица 10 и повече на сто от акциите на здравноосигурително дружество. Същото е длъжно в 14-дневен срок от придобиването им да уведоми заместник-председателя на Комисията за финансов надзор, ръководещ управление „Застрахователен надзор“ с декларация по образец.

Законът забранява да бъде акционер в здравноосигурително дружество, пряко или чрез свързани лица, лице, което упражнява или е съдружник или акционер в друго дружество, упражняващо охранителна или сходна с нея дейност.

2.7. Никой не може да притежава пряко или чрез свързани лица повече от 10 на сто от акциите и на един приватизационен фонд. Ограничение в Закона за приватизационните фондове съществува и за лице, което придобие пряко или чрез свързани лица повече от 5 на сто от акциите на приватизационен фонд или по друг начин може да упражнява решаващо влияние върху дейността му. В случая се уведомява незабавно Комисията.

2.8. Когато свързани лица осъществяват търговските и финансовите си взаимоотношения при условия, които оказват влияние върху размера на печалбата и доходите, отличаващи се от условията между несвързани лица, печалбата и доходите им се установяват и се облагат с данък при условията, които биха възникнали за несвързани лица. Това е решението на Закона за корпоративното подоходно облагане.

2.9. Митническата стойност на внасяни стоки съгласно Закона за митниците е договорната стойност, която е реално платената или подлежащата на плащане цена на стоките, продадени за износ за Република България, коригирана съгласно

чл. 38, при условие, че купувачът и продавачът не са свързани лица или когато са свързани - при условие, че договорната стойност е приемлива за митнически цели.

Алинея 2 на член 35 съдържа изчерпателна уредба на обстоятелствата, които се отчитат при свързани лица.

## 5. Приложение

В практиката на съдилищата са известни достатъчно случаи, при които, без предмет на делото да е спор, свързан с конфликта на интереси, в тесен смисъл на думата, такъв е отчетен от решаващия орган. По различни дела въпросът е обсъждан в мотивите на съдебните решения във връзка с произнасянето по основния спор.

При едни случаи решаващият орган отчита наличието на противоречиви интереси и преценява кой интерес се нуждае от приоритетна защита.

В други случаи наличието на „конфликт на интереси“ е обстоятелство, от което се правят фактически и правни изводи, касаещи предмета на правния спор.

Възприетата практика на съдилищата е установена в решения на Конституционния съд, Върховния съд, Върховния касационен съд, Комисията за защита на конкуренцията. Някои от тях ще бъдат споменати по-долу.

1. Конституционният съд в Решение № 4 от 23.02.2001 г. по конституционно дело № 15/ 2000 г. е констатирал наличие на „конфликт на интереси“ между лични конституционно защитени права на чужденците, които ще бъдат засегнати от необжалваемия пред съда административен акт, и защитата на също така конституционно защитена ценност - националната сигурност.

2. В мотивите на решение № 192 от 22.03.1994 г. по гр. д. № 723/93 г. на ВС, IV г.о. съдът е приел, че когато е налице „конфликт на интереси“ и законът е определил кой интерес се нуждае от приоритетна закрила, всички останали съображения са без значение и не следва да се обсъждат. Спорът е по брачен иск.

3. „Конфликт на интереси“ е налице и в случая, когато двамата управители, поради качеството им на съдружници, са в състояние с участието си в гласуването като титуляри на правото на глас в дейността на общото събрание да блокират възможността дружеството да реализира правата си срещу тях. Това е

---

съдържанието на мотивите на решение № 383 от 06.10.1998 г. по гр.д. № 194/98 г. на ВКС, петчленен състав.

4. Решение № 49 от 09.05.2000 г. на Комисията за защита на конкуренцията съдържа констатация за наличие на такъв конфликт между двамата акционери. В този случай Комисията не е компетентна да се произнесе. Становището ѝ е, че възникналите спорове между акционерите в едно дружество се решават по предвидения в Търговския закон ред.

5. С решение № 92/05.01.1999 г. и решение №.62/01.06.2000 г. Комисията за защита на конкуренцията констатира наличието на съществуващ „конфликт на интереси“, без да дефинира или разисква неговото значение.

Анализът на практиката на правоприлагащите органи по отношение на разглеждания въпрос за „конфликт на интереси“ води до извода, че в работата си съдът не дава дефиниция на понятието, а като излага своите мотиви в решението, констатира съществуването или несъществуването на такъв конфликт. Съгласно предмета на спора и установените обстоятелства по делото съдът приема или отрича наличието на „конфликт на интереси“ и се придържа към установеното определение и регламентация в конкретния нормативен акт, относим към спора.

#### 6. Предложения de lege ferenda

Към настоящия момент в Народното събрание има внесени няколко проектозакона, които третираат проблема за „конфликт на интереси“.

#### **1. Проект на закон за етичните норми в работата на народния представител**

Проектът на закон за етичните норми в работата на народния представител е изготвен съгласно изискванията на Международния етичен кодекс на публичните служители, приет с Резолюция 51/59 от 1996 г. на Общото събрание на ООН.

Международният етичен кодекс на ООН възприема система от правила за избягване на „конфликт на интереси“, разкриване на информация за деловата активност и финансовото състояние на публичните служители, за получаването на подаръци и използването на служебна информация. Под влияние на тази резолюция в последното десетилетие редица държави възприемат аналогични разпоредби както за народните представители, така и за представителите на изпълнителната

власт.

Неоспорим факт е, че към днешна дата България остава настрана от всеобщата тенденция за приемане на система от норми за поведение на народните избраници. Съществуващите разпоредби в тази област са доста лаконични като съдържание, не са прецизно формулирани и в тях липсва конкретика. Не се обръща внимание на възможния „конфликт на интереси“ между работата на народния представител и гражданските правоотношения, в които той участва. Предложеният законопроект цели разкриване на информация, предотвратяване и избягване на „конфликт на интереси“.

В §1 точка 2 от Допълнителните разпоредби на проекта се съдържа дефиниция за „свързани лица“, определени като всички близки на народния представител, всички съдружници и други лица, с които той е имал или има общ икономически интерес.

### ***2. Проект на закон за изменение и допълнение на Закона за приватизация и следприватизационен контрол***

Проектът на закон за изменение и допълнение на Закона за приватизация и следприватизационен контрол, в чл. 16, ал. 5, предвижда като гаранция за обществен интерес народните представители да имат достъп до протоколите от заседанията на съвета на директорите при спазване на правилата за търговска тайна и избягване на „конфликт на интереси“.

### ***3. Проект за изменение на Търговския закон***

В проекта на закон за изменение и допълнение на Търговския закон се въвеждат правила за въздържане от конкурентна дейност и за предотвратяване „конфликт на интереси“ на членовете на управителните съвети и на съветите на директорите. Част от текстовете в проекта за изменение на Търговския закон допълват и прецизират вече съществуващи разпоредби относно задължението на членовете на управителните органи на дружествата за разкриване на информация и забрана за извършване на сделки и участие в управлението на дружества с конкурентна дейност. Освен това те са длъжни да не разгласяват информацията, станала им известна в това им качество, ако това би могло да повлияе върху дейността и развитието на дружеството, включително и след като престанат да бъдат членове

---

на съвета. Създава се и нова разпоредба, съгласно която най-късно до започване на заседанието член на съвета е длъжен да уведоми писмено председателя му, че той или свързано с него лице е заинтересувано от поставен на разглеждане въпрос, и не участва във вземането на решение. Предложените в проектозакона текстове обстойно и изчерпателно третираат проблема за „конфликтите на интереси“, „сделките със свързани лица извън обичайната дейност на дружеството или съществено отклоняващи се от пазарните условия“ в съзвучие с най-добрите международни стандарти за разкриване на информация и търсенето на отговорност за причинени на дружеството вреди.<sup>1</sup>

#### ***4. Проект на закон за адвокатурата***

Проектът на закон за адвокатурата урежда изрично всички съществени случаи на „конфликт на интереси“, като чл. 42, ал. 9 гласи, че представителство и правни съвети на свързани лица може да се осъществява само с предварителното им съгласие.

#### ***5. Предложения за допълнения в Закона за местното самоуправление и местната администрация***

Националното сдружение на общините в България предлага нови текстове, касаещи забраната общинските съветници и техни роднини по права и съребрена линия до четвърта степен включително, а също и до втора по сватовство, да се избират в управителните органи на търговски дружества с преобладаващо общинско участие, както и да бъдат назначавани за прокуристи или директори в тях. Премества се също съветниците и кметовете да нямат право да участвуват в гласуването на решения, които засягат самите тях или лица от техните семейства.

<sup>1</sup> Забележка. Посочените предложения за промени в Търговския закон са приети от Народното събрание през юни 2003 година.

## **ПРОБЛЕМЪТ ЗА „КОНФЛИКТИТЕ НА ИНТЕРЕСИ“ И МНЕНИЕТО НА БИЗНЕС ОБЩНОСТТА**

(Резултати от социологически проучвания по темата)

Проблемът за „конфликтите на интереси“ в бизнес отношенията в България е сравнително малко проучен до момента чрез методите на емпиричната социология. Въпреки това налице са няколко социологически изследвания, в рамките на които тези въпроси са намерили място, предимно в контекста на корпоративното управление и неговите изисквания към управителните органи на акционерните дружества. За целите на настоящия проект и публикацията експертите по проекта направиха много подробно проучване с цел събиране на цялата достъпна до момента информация и проследяване на тенденциите.

Първите данни са от периода 1998 - 1999 година и са получени като резултат от дискусии във фокус групи и анкетно социологическо изследване на основата на извадка от 52 предприятия с над сто души персонал, стойност на притежаваните активи по-голяма от 20 млн. лева (към 31.12.1995 г.) и приватизирани преди края на 1996 година.<sup>2</sup> На тази основа са анализирани основните проблемни области на корпоративното управление в България в периода, когато преобладаващата част от предприятията като брой и приблизително половината от активите са приватизирани. Освен разнообразяване формите на собственост приватизацията на държавните предприятия означава и необходимост от нови механизми за контрол над мениджърите и съгласуване интересите на собствениците.

Както и в други области, така и по проблема за „конфликтите на интереси“ в бизнеса за този етап от пазарните реформи в България са характерни неяснота на понятието и терминологични трудности. Изследванията дават възможност да се проследи дали се спазват изискванията за прозрачност и отговорност в работата на управителните органи. В България тези аспекти на корпоративното управление и контрол все още не са напълно осъзнати и в недостатъчна степен се реализират

<sup>2</sup> [http://www.csd.bg/economic/corpgov/corp\\_gov\\_summary\\_b.pdf](http://www.csd.bg/economic/corpgov/corp_gov_summary_b.pdf)

---

на практика.

Ситуацията през периода 1998 - 1999 година е следствие до голяма степен от продължителното преди това отсъствие на ефективен контрол върху мениджърите поради забавената приватизация, постоянната нестабилност на управленските екипи, наличие на обща среда и механизми, мотивиращи поведение на мениджърите, което ги облагодетелствува за сметка на управляваните от тях фирми. Посочените изследвания регистрират, че все още в България няма задоволителна регламентация на проблема с „конфликти на интереси“, както и че подобни прояви не се санкционират.

Следващото изследване, чиито резултати са използвани в този материал, е проведено в края на 2000 година. То представлява пилотно проучване с цел оценка на корпоративното управление в България, като в него са обхванати едновременно правната и институционалната рамка и вътрешноорганизационните фактори на корпоративното управление в България.<sup>3</sup> Изследването включва всички публични към момента дружества в България с капитал над 200 хиляди лева с общ брой 268, а броят на попълнените анкетни карти е 158. Използуваният изследователски метод е стандартизирано интервю с представители на управителните органи и висшия мениджмънт на компанията. На основата на данните от изследването е изчислен за първи път индекс на корпоративното управление в България. Той приема стойности от 1 до 5, като най-ниската стойност 1 означава неблагоприятни правна и институционална рамка и вътрешноорганизационни фактори на корпоративното управление, а максималната стойност 5 - идеални условия и добра практика на корпоративно управление.

В посоченото по-горе изследване ефективността на вътрешните процедури за разкриване и избягване на „конфликти на интереси“ е оценена като цяло над средното - средна стойност 3.28. Но тази оценка се отнася за дружества, където такива процедури съществуват. Всъщност в голяма част от дружествата (29.9 на сто) процедури за разкриване и избягване на „конфликти на интереси“ изобщо липсват. Но оценката на цялостната картина изисква отчитане на състоянието на всички дружества. При коригиране на средната стойност на оценката с дела на дружествата, в които подобни процедури изобщо няма, оценката спада до 2.68,

<sup>3</sup> <http://www.csd.bg/economic/reports.html>

което би било най-ниската оценка в блока въпроси за управителните органи на акционерните дружества в България. Може да се счита, че това е по-реална оценка на ефективността на тези процедури доколкото вече са натрупани много доказателства, „конфликтите на интереси“ представляват съществен проблем за много от публичните дружества в България.

В изпълнение на проекта за „конфликти на интереси“ в бизнеса и предвид промените в Закона за публично предлагане на ценни книжа- ЗППЦК (ДВ, брой 61/2002) през есента на 2002 година бе проведено анкетно проучване сред български публични дружества. Неговата цел бе да се установи готовността им за прилагане на усъвършенстваната правна рамка, която отразява съвременните принципи на корпоративно управление в България. С новите правни норми бяха утвърдени общоприетите в световен мащаб принципи на корпоративно управление като : защита правата на акционерите, равнопоставеност на акционерите, разкриване на информация и прозрачност, отчетност на корпоративните ръководства пред акционерите и забрана за търговия с вътрешна информация. Особено важно в контекста на настоящия проект е, че вече са въведени нови норми и правила за подобряване работата на корпоративните ръководства.

В този контекст Центърът за икономическо развитие - един от лидерите в корпоративното управление в национален и регионален мащаб проведе анкета сред българските публични дружества с цел изясняване как и с какви инициативи тези дружества са съобразили дейността си в съответствие с промените в ЗППЦК от 2002 г. в областта на корпоративното управление.

Анкетата беше адресирана до корпоративните ръководства на 50- те най- големи публични дружества от общо 350 от гледна точка на тяхната капитализация (14 на сто). Въпросите касаеха промените в съответните дружества в областта на корпоративното управление. Обобщено резултатите могат да се представят както следва:

1. Отговори се получиха от 15 от анкетираните дружества или 30 на сто от анкетираните. Междувременно бяха получени и отговори от други 4 публични дружества - участници в семинар по промените в ЗППЦК, проведен през октомври

---

2002 г. от ДКЦК, Асоциацията на индустриалния капитал в България и проекта „Регулиране на капиталовите пазари „ на Американската агенция за международно развитие или общо отговорите на 19 публични дружества са ползвани.

2. Анкетиранияте се разпределят в две групи от гледна точка на предмета на тяхната дейност: холдинги и едно инвестиционно дружество - 9 и публични дружества в областта на промишлеността и услугите - 10.

3. По равно се разпределят анкетиранияте и от гледна точка на броя на заетите: 8 дружества са с персонал над 1000 души, съответно - 8 с персонал до 100 души и останалите се разполагат между тези две групи. Приведената констатация е важна от гледна точка на оценката на ресурсната готовност на публичните дружества в България да предприемат изискваните от ЗППЦК промени.

4. Отговорите на въпросите от анкетата са предоставени главно от изпълнителни директори, финансови директори, директори за връзки с инвеститорите и юристи. Други членове на корпоративните ръководства не са представени сред отговорилите.

5. Всички публични дружества са запознати с промените в ЗППЦК от 2002 година.

6. Над 90 на сто от отговорилите са разработили вътрешни правила за работа на своите управителни и контролни органи.

7. На фона на този висок процент на формализация на дейността на корпоративните ръководства, все още не е налице тъждественост и по отношение на принципите на корпоративно управление. Преобладаващата част от анкетиранияте - 68 на сто сочат , че са предприели мерки по привеждане на своите вътрешни правила с принципите на корпоративното управление. Около 5 на сто не са предприели никакви мерки. Останалите частично са въвели съответните мерки. Би могло да формулира заключение за потребност от допълнителни инициативи за въвеждане и утвърждаване на добрата практика на корпоративно управление в българските публични дружества.

8. По-различна е картината по отношение на формализацията на основните задължения на членовете на корпоративните ръководства - за лоялност и за

дължимата грижа. Преобладаващата част - 78 на сто са запознати с нормативните изисквания. Едва една трета от анкетиранияте са пристъпили към разработването на указания за спазване на нормативната уредба. Налага се изводът за бавен процес на внедряване на етичните елементи на корпоративното управление в българските публични дружества.

9. Изводът за подценяване на етичния елемент произтича и от отговорите по отношение на „конфликта на интереси“. Едва 26 на сто от анкетиранияте са отговорили, че са разработили указания за разкриване на конфликт на интереси. Останалите твърдо са заявили, че не са разработили указания. Отговорите следва да се възприемат в контекста на общото състояние на бавно навлизане на етичните норми на корпоративно управление в българските публични дружества. Като правило добрата практика на корпоративно управление изисква съобразяване с този институт и изисква точни правила за разкриване на конфликт на интереси. Това ще допринесе и за спазване на основните правила на корпоративно управление.

10. Ниска степен на готовност демонстрират анкетиранияте по отношение задължението за изработване на програма за корпоративно управление. Едва 20 на сто са посочили, че са разработвали тази програма. Безспорно при оценката на отговора следва да се вземе под внимание факта, че програмата се приема и отчита от общите събрания, а анкетният период е в определена степен отдалечен от това основно събитие в живота на публичните дружества.

11. Отговорите разкриват, макар и непряко липсата на достатъчно знания и квалификация в областта на корпоративното управление. Този извод се налага и от резултати от анкети и проучвания, провеждани сред българските дружества през 2001 година. Анкетиранияте демонстрират предпочитания към консултации в областта на корпоративното управление за сметка на обучение. Една трета от анкетиранияте са заявили, че се нуждаят от обучение по въпросите на корпоративното управление. Около десет процента не са в състояние да преценят начина, по който да получат допълнителните знания. Останалите около 57 на сто са заявили предпочитание към консултации.

---

12. В заключение следва да се посочи налагащата се положителна нагласа към въвеждането на принципите на корпоративно управление. Около 57 на сто са напълно съгласни, че спазването на принципите на корпоративно управление, ще повлияе върху успеха на техните компании на пазара. Около 21 на сто са по-скоро съгласни. Петнадесет на сто имат неутрална позиция и само 5 на сто не са в състояние да преценят това въздействие.

Накрая ще посочим данните от социологическо изследване, проведено през първата половина на 2003 година, на тема „Българският бизнес за корупцията в частния сектор“.<sup>4</sup> Проучването е съвместна инициатива на вестниците „Дневник“, „Капитал“ и социологическа агенция „Алфа Рисърч“. В него са участвували представители на бизнеса, висшата администрация и свободните професии в страната. Данните от това изследване дават индиректно представа за мащаба на проблема с „конflikта на интереси“ в бизнеса в България.

Всеки втори мениджър у нас е чувал за фирми, които плащат неофициални суми на други фирми с цел да бъдат избрани като партньори по дадена сделка. Най-често посочваните сектори, в които се извършват такива плащания, според тях са строителният бранш (32 на сто), банковото кредитиране (13 на сто), търговията - включване на стоки и услуги в определени магазини и вериги (12 на сто), предлагане на офис материали, техника и консумативи - 8 на сто. Далеч по-назад остават пазарните проучвания (5 на сто), рекламата и PR - 3 на сто. В същото време само 12 на сто от анкетираните декларират, че на тях самите им е предлагана сума, за да изберат съответната фирма. Трудно е да се определи на основата на тази информация колко често всъщност се касае за потенциални или реални „конflikти на интереси“, но със сигурност може да се твърди, че подобни изкушения не са единични случаи. Изводът, който може да се направи дотук, е че в България има много още какво да се желае в областта на бизнес етиката. Това се отнася най-вече до поведението на конкретните фирми и техните вътрешни правила и механизми за контрол.

<sup>4</sup> Вестник „Капитал“, 17-23 май 2003 г., с. 10.

# КОРПОРАТИВНО УПРАВЛЕНИЕ И КОНФЛИКТИ НА ИНТЕРЕСИ

## **1. Корпоративно управление: предпоставки и условия за конфликти на интереси**

Корпоративното управление е една от множеството области, в които възникват конфликти на интереси и съществува определена система от принципи и норми за решаване на тези конфликти.

Известно, е че управленската теория представя конфликта на интереси като несъвместимост на целите на участници в дадена ситуация касаеща икономически, политически, социални или управленски сфери. Редица са условията и предпоставките, залагащи възможностите за поява на конфликти на интереси в условията на корпоративното управление. Касае се за специфика, непозната в другите сфери на стопанската сфера.

Една от определящите дадености по отношение възникването на конфликти на интереси се отъждествява със самата характеристика на акционерното дружество или корпорацията. В тази насока интерес представлява тезата, застъпвана от американските юристи Г. Варало и Д. Драйсбах. В монографията „Основи на корпоративното управление“ те посочват, че „.... корпорацията не е нищо повече, нито пък по-малко от сбора на агрегираните интереси на собствениците, в този смисъл и целта на предприятието е единствено да максимизира изгодата.“<sup>5</sup>

Корпорацията като носител на корпоративното управление стои в основата на появата на различията в интересите. Безспорно от решаващо значение за спецификата на конфликта на интереси в контекста на корпоративното управление са:

- Разделянето на собствеността от управлението и поверяването на

<sup>5</sup> Varallo, G., D. Dreisbach, „Fundamentals of corporate governance“, American Bar Association, 1996, p.5

---

управлението на средствата на акционерите на корпоративните ръководства.

- Формиращите се и функциониращи с различна ефективност отношения принципал - агент, както и отношенията: корпоративни ръководства-акционери и не на последно място корпоративни ръководства - общество/заинтересовани лица.
- Формиращата се информационна асиметрия и възможностите за неефективен контрол от страна на собствениците по отношение на корпоративните ръководства.

В условията на добрата практика на корпоративно управление в системата от „бариири и балансьори“ съществуват специфични норми, чрез които се открояват специфичните за конфликтите на интересите в него ситуации. Определящо в тези отношения е, че конфликт на интереси има тогава, когато личният интерес на член на корпоративното ръководство е в конфликт със задълженията му като член на управителните органи на акционерното дружество. Това е най-съществената отлика на конфликта на интереси при корпоративното управление в сравнение с други сфери на стопанската практика. Обичайно конфликтът на интереси в стопанската практика се приема като функция на:

Контрола - пряк или непряк.

Свързани или заинтересовани лица.

Разгледаната правна уредба на материята в българското действащо законодателство подкрепя тази теза. Това е и обичайната практика.

При корпоративното управление тази предпоставка е налице, но същевременно нейната проява се допълва и от още една специфика за него: фидуциарните задължения на членовете на корпоративните ръководства /управителните органи/. Конфликтът на интереси е налице тогава, когато личният интерес на даден член на тези ръководства на дружеството е или ще бъде в конфликт със задълженията му като техен член. Определящото за конфликта на интереси е спазването или неспазването на фидуциарните задължение от страна на членовете на корпоративните ръководства.

Тези задължения и нормите на тяхното регламентиране са функция на дългогодишното развитие на корпоративното управление и неговата правна регламентация преди всичко в страните с развити капиталови пазари. Фидуциарните задължения обичайно се свеждат до:

***Задължение за лоялност.***

**Задължение за грижа на добър търговец.**

Дългогодишната практика в страните с развити капиталови пазари е съпътствана от съответна правна регламентация на тези две задължения. За първи път в нормативната уредба на Република България са заложени норми за тях с промените в Закона за публично предлагане на ценни книжа<sup>6</sup>. В контекста на добрата практика и в съответствие с нормите на закона ***задължението за лоялност е задължение за членовете на управителните и контролните органи или корпоративните ръководства***. Спазването на това задължение предполага:

Членовете на корпоративните ръководства да ***предпочитат интереса на дружеството пред своя собствен интерес***;

Членовете на корпоративните ръководства ***да избягват преки или косвени конфликти между своя интерес и интереса на дружеството***.

Като цяло задължението за лоялност предвижда разкриване на конфликти на интереси. Този въпрос ще бъде разгледан самостоятелно в следващите раздели, включително и формиращата се в тази насока практика в българските публични дружества. Важно изискване, произтичащо от задължението за лоялност, което следва да съблюдават членовете на корпоративните ръководства, е да ***спазват поверителността на непубличната*** информация за дружеството дори след като не са членове на управителните органи, докато дружеството не оповести тази информация. Спазването на това изискване е свързано с един важен принцип на корпоративното управление - да не се търгува с вътрешна информация или да не се участва в търговия с вътрешна информация. Следва да се изтъкне и още един изключително важен аспект: спазването на това изискване има отношение към различни последващи ситуации, в които се намира лицето включително и преминаване на работа в други компании или в държавната администрация, чиито

<sup>6</sup> Държавен вестник, брой 61/2002 г./член 116б, ал.1.,т.2

---

подконтролен орган е съответното дружество. Този въпрос се третира в последната, четвърта част.

Като обобщение би могъл да се формулира изводът, че задължението за лоялност с всички произтичащи от него изисквания и отговорности залага съществена част от условията и предпоставките, обуславящи възможностите и предпоставките за конфликти на интереси в границите на корпоративното управление. Различната степен и формите на формализация на това основно задължение за членовете на корпоративните ръководства определят:

- възможностите за установяване (диагностициране) появата на конфликт на интереси;
- средствата за избягване и преодоляване на конфликт на интереси;
- санкционирането на този конфликт.

Внимателното запознаване с българската практика и нормативна уредба, както и с добрата практика на корпоративно управление свидетелстват, че най-вече появата и проявленията на конфликтите на интереси се обуславят от неспазване на задължението за лоялност от страна на членовете на корпоративните ръководства. Именно в контекста на това задължение ще бъде разгледан проблемът за конфликта на интереси в третираната област.

Би било коректно и с оглед формирането на една по-обхватна представа на разглеждания проблем да се изясни и другото фидуциарно задължение: ***задължението да се действа с грижата на добър търговец***. За първи път в българската нормативна уредба с приетите поправки в Закона за публично предлагане на ценни книжа се дефинира и задължението на членовете на корпоративните ръководства да действат с грижата на добър търговец<sup>7</sup>. Акцентите по спазването на това задължение са, както следва:

- да изпълняват задълженията си с грижата на добър търговец по начин, който обосновано считат, че е в интерес всички акционери на дружеството;
- и като ползват само информация, за която обосновано считат, че е достоверна и пълна.

<sup>7</sup> член 116г от Закона за публично предлагане на ценни книжа, Държавен вестник, брой 61Б/2002 г./

В практиката се препоръчва да се спазва това задължение при съблюдаването на следните принципи за добро поведение:

- добросъвестно;
- в най-добрите интереси на дружеството;
- с грижата на добър търговец - да действа като добър професионалист, да ползва здрав разум, практическа разсъдливост и обоснована преценка при подготовката си за общото събрание. В случая спазването на задължението означава да се действа от позицията на добрата бизнес преценка (business judgment rule).

Очертаните две групи въпроси, изясняващи норми с различна степен на въздействие върху появата и проявленията на конфликтни интереси, разкриват изключително важни аспекти преди всичко от гледна точка на формализацията на конфликта на интереси в условията на корпоративното управление. Касае се за специфичен кръг от предпоставки по отношение на конфликтите на интереси. Успоредно с това е необходимо да се очертае и връзката между параметрите, определящи поведението на членовете на корпоративните ръководства, и параметрите, характеризиращи, техния контрол - пряк или чрез свързани лица - върху дейността на дружеството или върху дружества, страна по сделката, повод за поява конфликт на интереси.

Темата за контрола или за свързаните лица е от изключително значение и при корпоративното управление за дефиниране на конфликта на интереса. Това определя и изясняването на норми за контрола и свързаните лица по отношение на корпоративното управление. Касае се преди всичко за норми на Закона за публично предлагане на ценни книжа.

Успоредно с това следва да се изяснят и императивни разпоредби, залагащи ограничения по отношение на сделките, които могат да породят конфликти на интереси. В този смисъл внимание заслужават забрани по отношение действията на агента и изискване за изрично участие на принципала при вземането на важни и съществени решения. Тази материя има значение както по отношение на предпоставките, така също към оценката на предимствата и недостатъците на средствата за преодоляване или санкциониране на конфликта на интереси.

## 2. Конфликтът на интереси - характеристики и възможности за прояви

Добрата практика на корпоративно управление приема, че “когато член на управителните органи сключи каквато и да е сделка с дружеството, това означава наличието на сделка с конфликт на интереси”<sup>8</sup>. Приведената постановка приема, че щом дружеството и член на корпоративното ръководство са страни (има се предвид противоположни страни) по сделка е възможна поява на конфликт на интереси. Разбирането се извежда въз основа на посочените вече задължения на членовете на корпоративните ръководства: задължение за лоялност и задължение за добрия търговец.

След като членът на корпоративното ръководство по сделка с дружеството заема противоположна позиция, се презюмира, че той нарушава своето задължение за лоялност да действа в интерес на дружеството, действайки в качеството си на страна по сделката. Именно това залага и конфликта на интереси Корпоративното управление се стреми да:

- Типизира ситуациите на конфликти на интереси;
- Изгради система за оценка и при необходимост за предприемане на мерки за преодоляване на конфликта. В тази връзка е необходимо да се припомни, че не всеки конфликт на интереси е съпътстван от нанасяне на щети на дружеството. В контекста на управленската теория би могло да се разграничат: потенциален конфликт и проявен конфликт. Приведената на предшестващите страници дефиниция всъщност характеризира потенциалния конфликт. Обратно, ситуацията на конфликт на интереси с явно нанесени щети на дружеството е действително проявил се конфликт. Ролята на добрата практика на корпоративно управление е да типизира ситуациите на потенциалния конфликт с оглед да се минимизират възможностите за проява на този конфликт. Конфликтът на интереси в контекста на корпоративното управление се параметрира както с: очертаните отговорности, които следва да спазват съответните директори, така и механизмите на контрол, определяни чрез свързани/заинтересовани лица или други механизми.

В този смисъл конфликтът на интереси при корпоративното управление се

<sup>8</sup> Ръководство по корпоративно управление, Проект 2002, с. 64

определя от широк кръг параметри, които следва да се отчитат при изясняването на различните ситуации на поява, съответно на проява на конфликт на интереси.

Като примерни ситуации на конфликти на интереси в условията на корпоративното управление може да се посочат:

- член на корпоративните ръководства е страна по сделка, в която участва дружеството;
- свързани с член на корпоративното ръководство на фирмата лица са страна по сделка с дружеството. Българската практика показва различни случаи, когато фирми на членове на корпоративни ръководства или на свързани с тях лица се явяват доставчици или купувачи на изделия, услуги или активи на съответното дружество. Като правило вторият случай на проява на конфликт на интереси е по-често срещан в българската практика на корпоративно управление. Обикновено член на корпоративното ръководство препоръчва при вземането на решението за сключване на сделка с компания, собственост или контролирана от свързани с него лица;
- конфликт на интереси е налице и когато дружество, собственост на член на ръководството, предлага идентични услуги/ изделия като тези на дружеството, в чието корпоративно ръководство е той.

Приведените ситуации е прието да се квалифицират като проява на **пряк конфликт** на интереси. Добрата практика на корпоративно управление приема и случая на непряк конфликт на интереси. Касае се за ситуации, при които членовете на корпоративните ръководства не са страна по сделка, както и свързани с тях лица. Възможна поява на непряк конфликт е налице, когато дружеството, в което дадено лице и член на корпоративното ръководство сключва сделки в дружество, в което съответният член има дялово участие. Касае се за съзнателен подбор на съответното дружество-купувач или доставчик: и изборът е направен по препоръка на члена на корпоративното ръководство с дялово участие. Конфликтът на интереси е право пропорционален на размера на дяловото участие.

В контекста на корпоративното управление очертаните ситуации на конфликт на интереси-пряк и непряк- следва да се разглеждат и в по- широк кръг от

---

отношения. Очертаните фидуциарни задължения и свързаните лица определят най-ясно конфликта на интереси. Неговата проява следва да се приеме и като нарушение на основните цели и принципи на корпоративно управление:

- Да се работи в изгода на акционерите.
- Да се защитават правата на акционерите.
- Равно третиране на акционерите.
- Зачитане на заинтересованите лица.
- Отговорност.
- Прозрачност и разкриване на информация.
- Забрана за търговия с вътрешна информация.

Всеки от тези принципи, взети поотделно или в съчетание, съответно тяхното нарушаване, залагат възможности за проява на конфликти на интереси. В този смисъл основните принципи на корпоративно управление следва да се вземат под внимание при разработване на средства за разкриване и преодоляване на конфликта на интереси в публичните дружества.

В обобщение би могъл да се формулира изводът, че в условията на корпоративното управление конфликтът на интереси се проявява като нарушение на фидуциарните задължения - задължения за лоялност и за грижата на добър търговец, от една страна, както и при нарушаване на основните принципи на корпоративно управление от страна на член на корпоративното ръководство, съответно от свързани с него лица, от друга. В чисто прагматичен план решаващи са нарушенията на задълженията за лоялност и за грижата на добър търговец. Разширеното представяне на конфликта на интереси цели да напомни неговата вътъканост в цялостната система на корпоративно управление. Това е и контекстът, в който следва да се коментират нещата

### **3. Обичайни ситуации на проява на конфликти на интереси в българските публични дружества**

Съвременната, макар и не богата практика на корпоративно управление съдържа различни примери за конфликти между интересите на членове на

корпоративните ръководства и интересите на дружествата. Част от ситуациите може да се отнесат към категорията на конфликти на интереси по линия на свързаните лица:

- сключване на сделки между дружеството с фирми на свързани с членове на ръководството/та на съответните дружества лица;
- сключване на сделки между дружеството и фирми, зад които стоят свързани с членове на ръководствата на съответните дружества лица. В случая трудно се открива сложната схема от взаимоотношения. В пресата има съобщения за подобни конфликти при отпускане на банкови заеми от банки-публични дружества, на фирма, зад която са лица, свързани с банковите корпоративни ръководства;
- непреки конфликти на интереси се проявяват не в областта на непосредствената стопанска дейност. Най-често те се свеждат до назначения на работа в дружеството на свързани с членове на корпоративните ръководства лица.

#### **4. Възможни подходи за преодоляване на конфликти на интереси**

##### 4.1. В рамките на компанията и нейните норми на корпоративно управление

Конфликтът на интереси в неговия латентен и явен вариант е обект на регулиране чрез правни и морално етични норми /формални и неформални/. В контекста на добрата практика на корпоративно управление проблемът има различни решения от установените правила, съдържащи се в теорията и практиката на управлението на конфликти. В контекста на корпоративното управление акцентите падат върху разкриването на съответния конфликт и търсенето на решения за съвместяването или преодоляването му. Не винаги се налага да се преодолява конфликта чрез норма, присъща на управлението на конфликтите. Отношението на акционерите и на корпоративните ръководства към конфликта на интереси се определя отново от степента на неговото въздействие (презумпцията е за негативно въздействие) върху интересите на дружеството, сбор от интересите на отделните акционери. Именно защитата на интересите на дружеството, а оттам и на акционерите, изискват и търсенето на подходящи мерки за преодоляване и санкциониране на

---

прояви на конфликти на интереси. Кои са на най-често срещаните мерки?

Отговорът се дава от:

- установената добра практика по защита на интересите на акционерното дружество, на акционерите, на обществото като цяло;
- някои теоретични възгледи, залагани от теорията за отношенията принципал-агент и теорията за икономия на разходите по сделката;
- безспорно прагматичното начало е решаващо и то е от значение и за формиращата се българска практика.

Решенията, които добрата практика на корпоративно управление предлага, са :

- законодателни норми за разкриване на трайни и случайни конфликти на интереси;
- законодателни норми за санкциониране на отрицателни последици от възникнали конфликти на интереси;
- законодателни норми с непряко въздействие върху появата и проявата на конфликти на интереси, включително забрана за търговия за вътрешна информация, спазване на принципите за отговорност, прозрачност, действие в интерес на акционерите и други;
- законодателни норми, регламентиращи разкриването на информация по повод свързани лица;
- законодателни норми, регламентиращи фидуциарните задължения на членовете на корпоративните ръководства, съответно санкции при тяхното нарушение;
- вътрешнофирмени норми за разкриване на конфликти на интереси и съответно участия на членове на корпоративните ръководства в решения по повод сделки, в които те и/или свързани с тях лица са страна;
- национални кодекси по корпоративно управление.

Интерес представлява първата група решения в практиката на корпоративното управление на САЩ. Конфликтът на интереси се декомпозира на:

- Сключване на сделки със самия себе си;
- Съществен интерес в сделки и дейности, влияещи върху дейността на компанията, включително:

разкриване на информация за възнаграждение от страна на членове на корпоративните ръководства;

разкриване на информация за връзки между който и да член на корпоративните ръководства и контролиращия акционер;

разкриване на информация за дялово участие в ръководената компания.

В практиката на САЩ първата проява на конфликта на интереси се регулира от законодателните разпоредби на отделните щати. Сделки със самия себе си допускат при определени условия. Като типичен пример се сочи Законът за компаниите на щата Делуеър. Допуска сделки сам със себе си при условие, че са спазени следните условия:

- Съществени факти за връзката или интересите са разкрити пред Съвета на директорите и сделката е одобрена от мнозинството от незаинтересованите директори.
- Съществени факти за връзката или ако интересите са разкрити пред акционерите и сделката е одобрена чрез гласуване от акционерите.
- Сделката е справедлива по отношение на компанията към момента, в който е одобрена от Съвета на директорите или акционерите.

По отношение на втория вариант на конфликт на интереси разкриването се регулира от Комисията на ценни книжа на САЩ. Проблемът с конфликта на интереси не се разглежда в кодекси за корпоративно управление

В теоретичен план конфликтът на интереси се изследва от теорията за принципала и агента и в последните години от теорията за икономия на разходите по сделката. Именно икономическата теория разглежда членовете на корпоративните ръководства, техните задължения и действия като фактор,

намаляващи разходите по сделката в условия на разделяне на собствеността от управлението на акционерните дружества. Различни схеми се предлагат за съкращаване на разходите, включително и произтичащите от конфликти на интереси, сключване на сделки със самия себе си. Такива са клаузите на договорите, сключвани с членовете на корпоративните ръководства, включително и дефинираните норми за регулиране на тяхното поведение при конфликти на интереси. Препоръчват се и други средства: по-активно участие на външни независими директори и по-ясно разписани правила за поведение на корпоративните ръководства, както и фирмените кодекси<sup>9</sup>.

В контекста на интересите на обществото и на акционерите на отделното публично дружество е от значение наличието и прилагането на тези норми.

4.2. В рамките на законодателството на Република България, формиращо правното обкръжение на корпоративното управление

Българската практика има отскоро правно регулиране на конфликта на интереси. Налице са няколко разпоредби:

- разкриване на конфликт;
- ограничаване на участието на лице, разкрило конфликт на интерес в решения, касаещи сделки, водещи до конфликт на интереси.

Съгласно разпоредбите на член 116б, ал. 2 на закона за публично предлагане на ценни книжа членовете на управителните и контролните органи на публично дружество са длъжни "да избягват преки или косвени конфликти на между своя интерес и интереса на дружеството, а ако такива конфликти възникват - своевременно и пълно ги разкриват писмено пред съответния орган и не участват, както и не оказват влияние върху останалите членове на съвета при вземането на решения в тези случаи".

Определено става дума за нова материя. Правният регламент не изчерпва системата от мерки за преодоляване на конфликта на интереси. Добрата практика на корпоративно управление предполага и установяване на процедури, допълващи правната регламентация, както и стандарти относно конфликта на интереси. Проучването, осъществено от Центъра за икономическо развитие през октомври

<sup>9</sup> Cook, J.S.Deakin, Empirical evidence on corporate control, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, 1999, pp 35,36/

2002 година сред българските публични дружества, разкри че това е едно от най-слабите звена в практиката на корпоративното управление. Темата за конфликтите на интереси се оказа доста непопулярна. Не са разработвани вътрешни правила за установяване и за разкриване на конфликт на интереси. Липсата на подобни правила и стандарти е подчертано тревожен факт на фона на общите разпоредби в Закона за публично предлагане на ценни книжа.

В този смисъл и препоръките, които може да се отправят, са преди всичко по отношение установяване на стандарти на поведение на членовете на корпоративните ръководства. Те са:

- Систематизиране на ситуациите на конфликти на интереси и разработване на каталог с подобни ситуации.
- Разработване на алгоритъм за установяване на конфликт на интереси и неговото разкриване.
- Установяване на процедури за решения по въпроси, съпътствани от конфликти на интереси. В случая се касае за процедури на поведение на корпоративните ръководства по отношение: на конфликта на интереси, на съответните членове, както и на сделката. Добрата практика по корпоративно управление сочи, че не винаги следва да се отхвърлят сделки, при които е налице конфликт на интереси. Препоръчва се установяване на стандарти за разумна преценка на съответната сделка и евентуалната вреда от конфликта на интереси. Прибягва се до сравняване на условията за сделки с оглед преценката на евентуалните изгоди и щети. Именно икономическите резултати определят решенията за поведение на корпоративните ръководства при конфликти на интереси.
- Установяване на задължителни процедури по отразяване на действията, разискванията и информацията по повод конфликт на интереси, сделки и решенията.
- Разработване на вътрешнофирмени процедури за разкриване на конфликти на интереси и вземане на решения при значими сделки от типа на сливания и поглъщания.

---

Предложените мерки са ориентирани към ситуации на конфликти на интереси. Както бе споменато, конфликтите възникват по повод нарушаване на основни принципи на корпоративно управление и неспазването на фидуциарните задължения на членовете на корпоративните ръководства. В този смисъл кръгът от мерки следва да се разшири. Препоръчително е изработване на етични правила в системата от вътрешнофирмени правила по отношение спазването на фидуциарните задължения от страна на членовете на корпоративните ръководства.

В условията на формиращата се практика на корпоративно управление следва да се наблегне и на обучителни инициативи по повод създаването и прилагането на норми на поведение на членовете на корпоративните ръководства.

#### 4.3 в рамките на обществото като цяло

Съвременната теория и практика в страните с развита пазарна демокрация изследват конфликта на интереси в условията на ротация на кадри между държавата и бизнеса. Систематизирани са няколко типа ситуации на конфликти на интереси по повод на служителите в системата на държавната администрация:

1. Преминаване на лица от частния в държавния сектор. Посочват се ситуации, при които тези лица контролират фирми, в които са били членове на корпоративни ръководства.

2. Преминаване на лица от държавния в частния сектор. Посочват се ситуации, при които лица от контролиращи държавни звена преминават на работа в контролирани от тях компании.

Подобни ситуации са присъщо явление на страните в преход. Макар и непряко свързани с корпоративното управление, те следва да бъдат преодолявани както с кодексите за етично поведение на равнище държавна администрация, така и чрез мерките за преодоляване на конфликти на интереси в рамките на корпоративното управление.

---

## ИНТЕРНЕТ СПРАВОЧНИК ПО БИЗНЕС ЕТИКА

В този раздел на брошурата са включени Интернет адреси и кратки анотации на подходящи информационни ресурси по темата за бизнес етиката и по-конкретно - „конфликтите на интереси“ в бизнеса. Авторите нямат претенции за изчерпателно представяне на подобен род информация. Те са убедени обаче, че тук са включени интересни и съдържателни Интернет ресурси, които са използвани при изпълнението на конкретния проект, но които предлагат и много добри възможности за по-задълбочено разработване на темата в бъдеще.

### 1. Ethics Resource Center - <http://www.ethics.org>

Центърът е неправителствена и необвързана партийно организация, която си поставя за цел въвеждането на етични норми и стандарти в дейността на индивидите и организациите. Тя е базирана във Вашингтон и се занимава с изследвания, обучение и практически инициативи в тази област. Една от насоките на нейната дейност предвижда изграждането на подобни организации по света като техен приоритет са високите етични стандарти сред бизнес общността. В резултат вече са създадени и функционират центрове по бизнес етика в Абу Даби, Южна Африка, Колумбия, Русия - Санкт Петербург <http://www.ethicsrussia.org>, Турция и Южна Корея.

### 2. The Zicklin Center for Business Ethics Research - <http://www.zicklincenter.org>

Този център е създаден през 1997 година с цел да подпомага и разпространява изследвания в областта на бизнес етиката. Центърът е организация, която улеснява взаимодействието между бизнес лидерите и изследователите по въпросите на бизнес етиката, корпоративното управление, социалната отговорност на бизнеса и борбата с корупцията.

---

3. The Wharton Ethics Program (The Wharton Legal Studies Department) - <http://ethics.wharton.upenn.edu>

Тази програма има за цел да предлага обучение и да осъществява изследователски проекти в областта на бизнес етиката и социалната отговорност на бизнеса.

4. Проект за кодекс па етика в стопанската дейност - Българска търговско-промишлена палата - [http://www.bcci.bg/bulgarian/kodex\\_new.htm](http://www.bcci.bg/bulgarian/kodex_new.htm)

5. Кодекс за бизнес етика и корпоративна отговорност - Съюз на работодателите в България - <http://www.eabg.org/kodeks.html>

6. Стандарт за бизнес етика - Български форум на бизнес лидерите - <http://www.bbif.bg>

Като пример за интересни документи по темата за „конфликта на интереси“ и по-общо бизнес етиката по-долу са представени в превод на български език части от Кодекса за бизнес поведение на компанията Nortel Networks - <http://www.nortelnetworks.com/corporate/community/ethics/index.html>.

Подобни документи са разработили и активно прилагат всички големи международни компании. Информация за тях може да се намери на посочените по-горе Интернет адреси.

## **Кодекс за БИЗНЕС ПОВЕДЕНИЕ**

*Да работим почтено*

В Nortel Networks ние ясно съзнаваме колко са важни доверието, честността и почтеността за успеха на компанията. Ние поддържаме високи етични стандарти в дейностите си в целия свят. Ние вярваме в принципите на честност, справедливост и зачитане на личните и обществени свободи.

Стриктното спазване на тези стандарти, обаче, не винаги е лесна задача. Като голяма компания с много дейности, която работи в глобален мащаб, ние си даваме сметка за общо приетите практики на честно и етично поведение, но едновременно с това отчитаме факта, че съществуват и различни валидни мнения.

По време на своята работа ние често попадаме в ситуации, когато не винаги е ясно на пръв поглед кое е „правилното нещо“. Предаността - към нашите колеги, мениджъри, клиенти и доставчици, към нашите семейства и общността, към която принадлежим, към околната среда, компанията като цяло и към самите себе си - може да ни постави в конфликтна ситуация. Когато сме изправени пред сложна ситуация, може да се окаже трудно да преценим, кое е етична постъпка.

Стандартите и очакванията, включените в Кодекса за бизнес поведение на Nortel Networks, представляват насоки за вземане на правилни решения.

### **Конфликт на интереси**

Ситуация, при която има „конфликт на интереси“ възниква, когато по някакъв начин личните ни интереси се намесват или изглежда, че се намесват с интересите на компанията като цяло. Може да се стигне до ситуация на конфликт на интереси, когато започнем допълнителна работа или правим финансови инвестиции, което ни пречи да изпълняваме задълженията си в Nortel Networks обективно и ефективно. Може да се появи конфликт на интереси също и когато даден служител или член от семейството му получава лични, допълнителни облаги в резултат от служебното си положение в компанията.

### **Допълнителна работа**

Служителите, мениджърите и членовете на Борда на директорите на Nortel Networks не могат да бъдат директори или мениджъри на други организации, които доставят стоки или услуги на компанията, купуват стоки или услуги от нея или са в конкуренция с компанията без предварителното съгласие на компанията. Те също така не могат да работят като служители или консултанти на такива организации. Това е типична ситуация на конфликт на интереси.

Има случаи обаче, когато служители на Nortel Networks започват свой страничен бизнес или допълнителна работа в организации, които не са конкуренти, доставчици или клиенти на компанията. Това само по себе си не представлява конфликт на интереси. В такъв случай самият служител има задължението да организира допълнителната си работа по такъв начин, че тя да не е в конфликт с интересите на Nortel Networks. Например той трябва да осигури стриктното разделение на двата вида дейности:

- 
- Не може да вършите задълженията си, свързани с допълнителната Ви работа в рамките на работното време в Nortel Networks.
  - Клиенти и колеги от допълнителната Ви работа не могат да Ви търсят в Nortel Networks.
  - Не може да използвате оборудването и консумативите на Nortel Networks, нито пък работното време на служителите в компанията, за да вършите допълнителната си работа.
  - Не може да рекламирате стоки и услуги, свързани с допълнителната Ви работа, на служителите на Nortel Networks през работно време.
  - Не може да продавате стоки и услуги, свързани с допълнителната Ви работа, в Nortel Networks.

За да се избегнат недоразумения, трябва да информирате Вашия мениджър за намеренията Ви да започнете допълнителна работа и трябва да получите неговото разрешение за това.

### **Подаръци и развлечения**

Правилата за „подаръци и развлечения“ се отнасят за всички случаи, когато в резултат на бизнес контакти се дават предмети, за които получателят не плаща реалната пазарна цена. Тук се включват обеда, вечери, напитки, пътувания и настаняване по време на служебни пътувания или почивки, билети за спортни или културни прояви, специални отстъпки в цените, пари в брой, произведения на изкуството и всякакви други стоки и услуги. Правилата са валидни за всякакви случаи; няма изключения за периодите, когато традиционно се разменят подаръци или пък за периода, когато се планира някаква проява на компанията.

Бизнес подаръците и развлеченията са жестове, целящи да установят отношения на разбирателство и добра воля между бизнес партньорите. В някои култури те играят важна роля за бизнес отношенията. Проблемът възниква, когато те започват или дори само изглежда, че започват да влияят на способността ни да вземаме обективни и правилни бизнес решения. Предлагањето или приемането на някакъв подарък, парично възнаграждение или развлечение, което би могло да повлияе на бизнес контактите, Ви поставя в ситуация на конфликт на интереси.

По тази причина служителите на Nortel Networks не може да получават подаръци и парични възнаграждения от доставчици или потенциални доставчици на компанията с изключение на рекламни материали, които не са много скъпи (напр. химикалки, чаши и календари с логото на компанията). Същите правила се отнасят и до контактите на компанията с нейните клиенти: Nortel Networks не предлага подаръци и парични награди на служителите на компании, които са клиенти или потенциални клиенти на Nortel Networks, с изключение на материали с рекламна цел. Всякакви такива подаръци трябва съответно да бъдат нанесени в отчетите за разходите на компанията.

Бизнес развлеченията също така трябва да бъдат в някакви разумни граници и да улесняват постигането на бизнес целите на компанията. Ако например се предлагат билети за дадена спортна или културна проява, то лицето, което предлага тези билети, трябва да присъства на проявата. Като цяло бизнес развлеченията под формата на обеда или вечери и напитки са приемливи, при положение че са добре премерени, не са прекалено чести и са взаимни, доколкото това е възможно.

Тъй като тези насоки не могат да предвидят всякакви възможни ситуации, разчита се на трезвата преценка на служителите. Репликата „Всички останали го правят“ не е достатъчно оправдание. Ако не може да прецените дали дадено предложение за подарък или развлечение е в рамките на приемливата бизнес практика, задайте си следните основни въпроси:

- Свързано ли е това предложение с осъществяването на бизнеса?
- В умерени граници ли е и дали е проява на добър вкус?
- След приемането на този подарък ще се чувствам ли удобно пред другите клиенти и доставчици? Пред другите служители? Пред моя мениджър? Пред семейството ми? Пред медиите?
- Чувствам ли се задължен, след приемането на подаръка, да се реванширам за това или да направя някаква специална услуга? (или пък, в обратния случай, когато предлагате подаръци - Опитвам ли се да накарам някой друг да се отблагодари или да направи специална услуга?)

- 
- Сигурен ли съм дали този подарък не нарушава някакъв закон или бизнес разпоредби?

Ако имате някакви притеснения или въпроси, обърнете се към своя мениджър или се консултирайте с отдел „Бизнес етика“.

Има случаи, когато отказ да се приеме някакъв неподходящ подарък може да притесни или да обиди човека, който го предлага. Това обикновено може да стане, когато сте на посещение в друга страна и подаръкът е типичен за тази страна и се дава при дадени обществени прояви. В такива случаи най-добре е да приемете подаръка от името на компанията, след това да съобщите за това на Вашия мениджър и да го предадете на компанията.

В определени случаи Nortel Networks може да предложи подаръци във връзка с дадени обществени прояви. Такива подаръци трябва предварително да бъдат одобрени, да бъдат осчетоводени и вписани в съответните счетоводни документи на компанията.

### **Подкупи и рушвети**

Не е допустимо при никакви обстоятелства да се предлагат, дават или получават подкупи, рушвети или да се подтиква дадено лице към определени действия. Този принцип е валиден за всички сделки на Nortel Networks по целия свят, дори и в страните, където такава практика се счита за „начин за вършене на бизнес“. Според някои закони (напр. Закона за чужди корупционни практики в САЩ), това са криминални действия и могат да доведат до съдебно преследване.

За да се гарантира, че посредниците и представителите на Nortel Networks не предлагат и не получават подкупи и рушвети, всякакви договорености за суми трябва да бъдат включени в писмените договори и документирани в съответствие с юридическите и счетоводните изисквания и етични бизнес практики. Компенсациите, посочени в договорите, трябва да съответстват на извършената работа. Всякакво възнаграждение над определени нива изисква одобрението на топ мениджърите.

В някои случаи са допустими малки „улесняващи работата плащания“ или бакшиши, ако те целят да осигурят рутинна бизнес услуга, като напр. инсталиране

на телефон или по-бързата обработка на дадена пратка от митническите служители. Такива плащания трябва ясно и точно да бъдат отчетени като бизнес разходи. Обаче трябва да знаете, че в някои страни такива плащания са незаконни и не трябва да се правят. Ако не сте сигурни или имате някакви въпроси, обърнете се към своя мениджър, юридическия отдел или се консултирайте с отдел „Бизнес етика“.

### **Инвестиции/търговия с ценни книжа**

Всякакви директни или индиректни инвестиции в някоя компания, конкурент на Nortel Networks, създават потенциален конфликт на интереси. Служителите, мениджърите и членовете на Борда на директорите на Nortel Networks не могат да инвестират или да контролират организация, която се явява конкурент на бизнеса, или някоя от дейностите на компанията без предварителното писмено разрешение от страна на юридическия фирмен съвет на Nortel Networks, с изключение на случаи, когато акциите се продават публично и инвестициите не надхвърлят 5 на сто от емитираните акции. Също така са забранени инвестиции в организации, които са или може да бъдат доставчици на стоки и/или услуги за Nortel Networks, като отново изключение се прави за акции, които се продават публично и инвестициите не надхвърлят 5 на сто от емитираните акции.

Под „облагодетелстване на базата на използване на вътрешна информация“ се разбира използването на поверителна материална информация относно Nortel Networks, нейните клиенти или доставчици, за да се осигури по-изгодна позиция при закупуването и продажбата на акции или други ценни книжа. Обикновено дефиницията на „материална информация“ е „информация, която, ако стане публично достояние, може да се очаква да повлияе на решението на един разумен инвеститор да купи, задържи или продаде ценни книжа на компанията“.

Облагодетелстването на база използване на вътрешна информация не е етично и е незаконно. Също така е незаконно да се предава поверителна материална информация на лица, които не участват в дейността на компанията. Служители, които се облагодетелстват по този начин (независимо дали пряко участват в търговията с ценни книжа или разкриват такава информация на други лица), ще бъдат незабавно уволнени и подлежат на съдебно преследване.

---

## Семейство и приятели

Насоките относно конфликта на интереси нямат за цел ненужно да се мешат в семейния и личен живот на служителите, но има случаи, когато действията на членовете на семейството и близките приятели може да представляват конфликт на интереси за даден служител. Например всякакви подаръци или други облаги, предложени на член на семейството от доставчици или потенциални доставчици на компанията, се считат за бизнес подаръци и са обект на правилата за подаръци и развлечения. Ако Вашият съпруг/съпруга, роднина или близък приятел е служител или има значителен дял в дадена компания, която желае да снабдява Nortel Networks със стоки или услуги, Вие категорично не трябва да се възползвате от работата си в Nortel Networks, за да повлияете на процеса на разглеждане на офертите на компаниите или на самите преговори. Ако Вие директно участвате в покупките, трябва незабавно да информирате Вашия мениджър за този конфликт на интереси.

Ако някой Ваш роднина или приятел работи за дадена компания, конкурент на Nortel Networks, трябва да информирате Вашия мениджър за това, а също и да обсъдите с него потенциалните проблеми. Ако имате нужда от допълнителни съвети, консултирайте се с отдел „Бизнес етика“.

Съществува реална възможност за конфликт на интереси, ако вашият съпруг/съпруга или партньор също така работи в Nortel Networks и е Ваш подчинен. Служителите не могат да бъдат шефове и да влияят на наемането, разпределението на задачите и оценката на работата на лица, с които те имат близки лични отношения.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Подобряване на корпоративното управление на банкови институции<sup>10</sup>

#### Увод

Банковият надзор не може да функционира добре, ако не е налице добро корпоративно управление и, следователно, банковите надзорни органи са силно заинтересовани да осигуряват ефективно корпоративно управление за всяка банкова институция. Надзорният опит подчертава необходимостта от подходящи нива на отговорност и от механизми за контрол и проверка във всяка банка. С други думи, разумното корпоративно управление прави работата на надзорните органи безкрайно по-лесна. Разумното корпоративно управление може да допринесе за работни отношения на сътрудничество между ръководството на банката и банковите надзорни органи.

Базелският комитет за банков надзор е комитет на банковите надзорни органи, създаден от управителите на централните банки на Групата на десетте страни през 1975 година. Той се състои от висши представители на банковите надзорни органи и централните банки на Белгия, Канада, Франция, Германия, Италия, Япония, Люксембург, Холандия, Швеция, Швейцария, Великобритания и САЩ. Обикновено заседава в Банка за международни разплащания в Базел, където се намира постоянния му секретариат.

#### Разумни принципи на корпоративно управление

Както бе споменато по-горе, надзорните органи са особено заинтересовани да установят, че банките имат разумно корпоративно управление. По-долу се обръща внимание на надзорния опит по проблеми на корпоративното управление в банкови институции и се предлагат видове дейност, които могат да спомогнат за избягването на тези проблеми. Тези дейности трябва да се считат за важни елементи от всеки процес на корпоративно управление.

<sup>10</sup> Документът е изработен и приет от Базелски комитет за банков надзор, Базел, септември 1999 година

---

### **Създаване на стратегически цели и корпоративна ценностна система, доведени до знанието на цялата банкова институция.**

Трудно е да се ръководи дейността на организация, когато няма стратегически цели или насочващи корпоративни ценности. Ето защо, бордът трябва да създаде стратегии, които да насочват постоянната дейност на банката. Бордът, също така, трябва да поеме водеща роля при създаването на „тонът във висшите нива“, както и при одобряването на корпоративните ценности за себе си, висшето ръководство и другите служители. Ценностите трябва да вземат под внимание голямата важност от навременно и честно обсъждане на проблемите. По-точно, важно е ценностите да забраняват корупция и подкупи в корпоративната дейност, както при вътрешни сделки, така и при външни трансакции.

Бордът на директорите трябва да осигурява въвеждането от страна на висшето ръководство на правила, забраняващи (или строго ограничаващи) дейност и взаимоотношения, понижаващи качеството на корпоративното управление, като например:

- конфликти на интереси;
- отпускане на заеми на висши и редови служители и други форми на вътрешни сделки (например, вътрешните заеми трябва да бъдат ограничени до отпускане на заеми, съобразно пазарните условия и до определени видове заеми, и информацията за вътрешните заеми трябва да се предоставя на борда и да подлежи на проверка на вътрешни и външни одитори); и
- осигуряване на преференциално отношение за свързани страни и други облагодетелствани субекти (например, отдаване на заеми при много изгодни условия, покриване на търговски загуби, отказване на комисионни).

Трябва да се създадат процеси, които да позволяват на борда да наблюдава спазването на тези правила и да осигуряват докладването за отклонения на съответното управленческо ниво.

### **Определяне и възлагане на ясни задължения и отговорности в цялата институция**

Успешно действащите бордове на директори ясно определят правата и основните задължения както за себе си, така и за висшето ръководство. Те, също така, разбират, че неопределените нива на отговорност, както и многото, неясни задължения биха предизвикали бавна и хаотична дейност и от там влошаване на дадени проблеми. Висшето ръководство е длъжно да създаде йерархия на отговорностите на персонала, но то трябва да е наясно с факта, че в крайна сметка, то е отговорно пред борда за дейността на банката.

Осигуряване на членове на борда, които са квалифицирани за длъжността, ясно разбират ролята си в корпоративното управление и не са подложени на прекомерно влияние от страна на ръководството или на външни фактори.

Бордът на директорите, в крайна сметка, е отговорен за операциите и финансовата сила на банката. Бордът на директорите трябва навременно да получава достатъчно информация, за да може да преценява дейността на ръководството. Ефективен брой от членовете на борда трябва да са в състояние да правят преценка, независима от мнението на ръководството, големите акционери или правителствата. Включването в борда на квалифицирани директори, които не са членове на ръководството на банката, както и наличието на надзорен съвет или одиторски борд, отделно от управителния съвет, може да подобри независимостта и обективността. Още повече, че такива членове могат да приложат нови перспективи от други сфери на търговията, които биха могли да подобрят стратегическите насоки дадени на ръководството, като например, разбиране на местните условия. Квалифицираните външни директори, също така могат да станат значим източник за опит на ръководството, в моменти на корпоративен стрес. Бордът на директорите би трябвало периодически да оценява собственото си представяне, да определя съществуващите слабости и, когато е възможно, да предприема подходящи корективни действия.

Бордовете на директорите подобряват корпоративното управление на банката, когато:

- разбират своята надзорна роля и своето „задължение за лоялност“ към

---

банката и акционерите ѝ;

- изпълняват функцията на контрол и проверка в ежедневно управление на банката;
- чувстват се овластени да задават въпроси на ръководството и уверено изискват ясни обяснения от същото;
- препоръчват разумни принципи, извлечени от други ситуации;
- предоставят безпристрастни съвети;
- не са твърде многобройни;
- избягват конфликти на интереси в дейността си и при изпълнение на задълженията си към други организации;
- срещат се редовно с висшето ръководство и вътрешния контрол, за да създават и одобряват правила, създават комуникационни нива и наблюдават развитието в посока постигане на корпоративните цели;
- не взимат участие във вземането на решения, когато не са в състояние да предоставят обективен съвет;
- не участват в ежедневно управление на банката.

В редица страни, бордовете на банките са открили, че е полезно създаването на някои специализирани комитети, включително:

- *Комитет за управление на риска* - предоставя надзор върху дейността на висшето ръководство при управлението на кредитния, пазарния, ликвидния, по дейността, правния и други рискове на банката. (Тази роля би трябвало да включва получаването от висшето ръководство на периодична информация за рисковите експозиции и за дейността по управление на риска).
- *Одитен комитет* - осигурява надзор върху вътрешните и външни одитори на банката, одобрява назначаването им и тяхното освобождаване, проверява и одобрява обхвата и честотата на одита, получава техните доклади и осигурява вземането от ръководството на навременни,

подходящи корективни действия за разрешаване и контрол на слабостите, неспазването на правилата, законите и наредбите и на другите проблеми, открити от одиторите. Независимостта на комитета може да бъде подобрена, когато той се състои от външни членове на борда, имащи банков или финансов опит.

- *Комитет по труд и работна заплата* - предоставя надзор върху възнаграждението на висшето ръководство и на останалия ключов персонал и гарантира заплати, съобразени с културата на банката, целите, стратегията и контролната среда.
- *Комитет по човешките ресурси* - предоставя важна оценка за ефективността на борда и направлява процеса на подновяване и назначаване на нови членове на борда.

### **Гарантиране на подходящ надзор от страна на висшето ръководство**

Висшето ръководство е ключов компонент на корпоративното управление. Докато бордът на директорите предоставя механизми за контрол и проверка на висшите длъжности, по същия начин, висшите служители би трябвало да поемат надзорна роля по отношение на ресорните директори в съответните търговски сфери и дейности. Дори и в съвсем малки банки, ключовите решения на ръководството трябва да се взимат от повече от един човек („принципа на четирите очи“). Ситуациите, които трябва да се избягват от ръководството, включват:

- висши служители, които са прекалено обвързани във вземането на търговски решения;
- висши служители, на които е възложено да управляват област, без те да имат необходимите умения и познания за това;
- висши служители, които не желаят да упражняват контрол над добре справящи се, ключови служители (като дилъри) от страх да не ги загубят.

Висшето ръководство се състои от основната група високопоставени служители, отговарящи за банката. Тази група би трябвало да включва такива лица, като главния изпълнителен директор, директорите на дирекции и главния одитор. Тези лица трябва да притежават необходимите умения да управляват дейността, за чиито

---

надзор отговарят, както и да имат подходящ контрол над ключовите лица в тези области.

**Ефективно използване на дейността на вътрешните и външни одитори, съобразно важната контролна функция, която те осигуряват.**

Ролята на одиторите е жизненоважна за процеса на корпоративно управление. Ефективността на борда и на висшето ръководство може да бъде подобрена като се:

(1) осъзнае важността на одитния процес и се уведомят всички служители на банката за важността му; (2) вземат мерки за подобряване на независимостта и статута на одиторите; (3) използват, навременно и ефективно, заключенията на одиторите; (4) осигури независимост на главния одитор, като той се отчита пред борда или пред Одитния комитет на борда; (5) наемат външни одитори, които да преценяват ефективността на механизмите за вътрешни контроли; и (6) изисква навременно разрешаване от страна на ръководството на забелязаните от одиторите проблеми.

Бордът трябва да осъзнае и приеме, че вътрешните и външни одитори са техни особено важни сътрудници. По-точно, бордът трябва да използва работата на одиторите като независима проверка на информацията, получена от ръководството за операциите и дейността на банката.

Съблюдаване на банковите етични ценности, цели, стратегия и контролна среда при определяне на заплащането.

Неспособността за свързване на стимулиращо заплащане с бизнес стратегията може да предизвика или да насърчи директорите да отчитат дейността според обема ѝ и/или краткосрочната доходност на банката, без да взимат под внимание риска в краткосрочен и дългосрочен план. Това може да се види най-вече при дилърите и кредитните инспектори, но също така може да повлияе неблагоприятно и на дейността на другия поддържащ персонал.

Бордът на директорите трябва да одобрява заплащането на членовете на висшето ръководство и другия ключов персонал и да гарантира, че това заплащане отговаря на банковите култура, цели, стратегия и контролна среда. Това ще

спомогне да се осигури мотивация за висшите служители и другия ключов персонал, за да действат те, защитавайки най-добре интересите на банката.

За да се избегне създаването на стимули за поемането на прекомерен риск, таблицата на работната заплата трябва да е изготвена в рамките на общите търговски правила, по такъв начин, че те да не зависят прекомерно на краткосрочната дейност, като например от краткосрочни търговски приходи.

### **Прозрачност на корпоративното управление**

Както се посочва в документа на Базелския комитет *Подобряване на прозрачността на банката*, трудно е да се изисква истинска отговорност от борда на директорите и висшето ръководство за техните действия и дейност, когато липсва прозрачност. Това се случва в ситуации, в които заинтересованите лица, участниците в пазара и обществеността не получават достатъчно информация за структурата и целите на банката, според която информация те да преценят ефективността на борда и на висшето ръководство в управлението на банката.


Прозрачността може да подсили добрият корпоративен управление. Ето защо, публичното огласяване е желателно в следните области:

- Структура на борда (големина, членове, квалификация и комитети).
- Структура на висшето ръководство (задължения, нива на отговорност, квалификация и опит).
- Основна организационна структура (тип бизнес структура, тип правна структура).
- Информация за структурата на стимулите на банката (принципи на заплащане, заплащане на изпълнителните кадри, премии, опции с ценни книжа).
- Естество и размер на сделките с дъщерни и свързани лица.

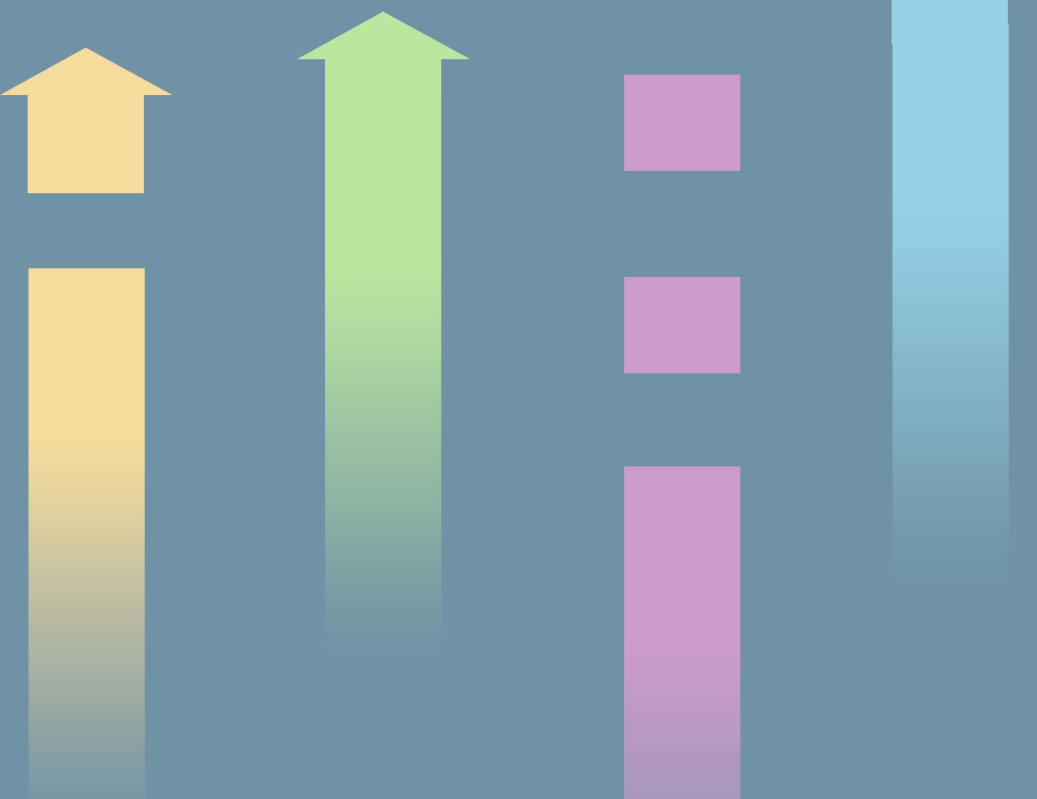
**Например, Комитетът за международни счетоводни стандарти определя свързаните лица като „онези, в състояние да контролират или упражняват значително влияние. Такива взаимоотношения включват: (1) взаимоотношения банка майка-дъщерни фирми; (2) единици под общ контрол; (3) свързани**

---

фирми; (4) собствениците, имащи значително влияние върху предприятието, както и членовете на семействата им; и (5) ключов ръководен персонал“. КМСС очаква информацията в тази област да включва: (а) естеството на взаимоотношенията където съществува контрол, дори и в случаите когато няма трансакции между свързани страни; и (б) естеството и размера на трансакциите със свързаните страни, подходящо групирани. (КМСС Международен счетоводен стандарт 24, Информация за свързани страни).



Конфликти на  
интереси в бизнеса  
Бизнес етика



София, 2003

