

АНТИКОРРУПЦИОННЫЙ КОМПЛАЕНС



Руководство для средних компаний,
функционирующих на развивающихся рынках



Центр
международного частного
предпринимательства



Ведущий автор

Анна Надгродкевич, *Директор, Межрегиональные программы, Центр международного частного предпринимательства (CIPE)*

Соавторы

Фрэнк Браун, *Руководитель рабочей группы по антикоррупционным и комплаенс проектам, CIPE*

Пол Китсон, *Практикующий специалист и консультант, бывший руководитель департамента комплаенса в компании TNK-BP*

Джон Моррелл, *Старший руководитель программы, Азия, CIPE*

Верстка

Анна Доусон, *Координатор по вопросам коммуникации, CIPE*

Оформление обложки

Джон Кастер, *Координатор социальных медиа, CIPE*

Центр международного частного предпринимательства (CIPE) осуществляет свою деятельность с целью укрепления демократии во всем мире посредством развития частного предпринимательства и рыночных реформ. *CIPE* является одним из четырех ключевых институтов Национального фонда поддержки демократии Торговой палаты США. С 1983 г. *CIPE* работает с лидерами бизнеса, высокопоставленными политиками и журналистами с целью развития институтов гражданского общества, имеющих огромное значение для становления и развития демократии. Ключевые программные сферы деятельности *CIPE* включают противодействие коррупции, адвокаты, бизнес ассоциации, корпоративное управление, доступ к информации, вопросы преодоления теневого сектора экономики, имущественные права, а также права женщин и молодежи.

www.cipec.org

Заявление об ограничении ответственности:

Эта публикация *CIPE* содержит общую информацию, связанную с обеспечением соблюдения законодательства о противодействии коррупции на основе международной передовой практики и предназначена исключительно для информационных целей. Эта публикация не содержит каких бы то ни было юридических рекомендаций и не должна использоваться в качестве замены получения полноценной юридической консультации. Хотя *CIPE* сделал все возможное для обеспечения точности и достоверности информации, представленной в данном руководстве, он не может гарантировать, что информация является полной или актуальной. *CIPE* настоятельно рекомендует читателям проконсультироваться с лицензированным юристом, если им необходима юридическая консультация.

Авторское право © 2014 Центр международного частного предпринимательства.

Все права защищены.

Антикоррупционный комплаенс :

Руководство для средних компаний,
функционирующих на
развивающихся рынках

Вступление	2
1. Обзор соблюдения правовых норм о противодействии коррупции	6
* Что означает понятие «комплаенс»?	6
* Что такое соблюдение законов о противодействии коррупции?	7
* Почему соблюдение законов о противодействии коррупции важно для средних предприятий?	15
2. Соблюдение законов о противодействии коррупции в средних компаниях	22
* Что транснациональные компании ожидают от своих бизнес партнеров?	22
* С чего начать? Оценка и управление рисками	24
* Эффективное корпоративное управление	28
3. Разработка и внедрение программы комплаенса	31
* Стандарты поведения/политики и процедуры	32
* Надзор за соблюдением законодательства, приверженность и ресурсы	35
* Обучение и тренинг	40
* Мониторинг и аудит	44
* Информирование о неправомерных действиях и расследования	47
* Обеспечение исполнения правил, дисциплина и стимулы	53
* Меры реагирования, предотвращение нарушений и усовершенствование программы комплаенса	56
4. Переход к честному предпринимательству	58
Ресурсы и библиография	61

«Улучшение соблюдения законодательства способствует снижению риска, а снижение риска способствует снижению затрат. Данное пособие является ценным ресурсом для компаний любой страны, но особенно для компаний, функционирующих на рынках развивающихся стран».

- Михаэл Хершман, Президент и Генеральный директор, Fairfax Group, Соучредитель международной организации «Трансперенси Интернешнел».

«Государственные органы не могут самостоятельно бороться с коррупцией и способствовать повышению соблюдения принципов деловой этики и профессиональной добросовестности. Нам необходимо активное вовлечение частного сектора, если мы хотим обеспечить единые «правила игры» для всех компаний со всех рынков мира. Поэтому данное пособие необходимо всячески приветствовать. Оно является важной инициативой, направленной на оказание поддержки компаниям из развивающихся стран в развитии корпоративной этики посредством систем по обеспечению соблюдения требований законодательства».

- Драго Кос, Председатель, Рабочая группа ОЭСР по вопросам противодействия взяточничеству

Вступление

Во многих странах борьба с коррупцией представляется битвой, которую невозможно выиграть, особенно для средних компаний, имеющих ограниченные ресурсы. Несмотря на то, что во всем мире существует широкий консенсус относительно того, что коррупция подавляет конкуренцию и инновации, тем самым препятствуя экономическому росту и развитию предпринимательства, противодействие коррупции является сложной задачей ввиду сопротивления реформам там, где предпринимательская среда поражена коррупционными явлениями. Во многих случаях правовые нормы по противодействию коррупции могут быть слабыми или применяемыми непоследовательно, меры по борьбе с коррупцией, предпринимаемые правительством, все еще могут быть недостаточными или неэффективными, а взятки могут быть широко распространенной практикой ведения предпринимательской деятельности.

Тем не менее, предприятия, настроенные на борьбу с коррупцией, не беспомощны. Они могут вести за собой и служить примером, улучшая свои собственные меры по предотвращению коррупции и действуя сообща с целью создания движения за соблюдение принципов деловой этики, благодаря которому честное и добросовестное ведение бизнеса становится нормой, а не исключением. В течение тридцати лет Центр международного частного предпринимательства (CIPE), подразделение Торговой палаты США, работает с такими предприятиями через партнерские торговые палаты и бизнес ассоциации по всему миру.

Например, в Таиланде, в партнерстве с Таиландским институтом директоров, CIPE помог обучить сотни

предприятий передовой практике соблюдения законов о противодействии коррупции и создать коалицию компаний, приверженных принципам деловой этики и профессиональной добросовестности. Члены коалиции, которые на данный момент представляют около 20% экономики страны, подписывают декларацию, содержащую конкретные меры, которые должны быть приняты компанией с целью проактивного снижения коррупционных рисков в ее деятельности. Выполнение этих обязательств впоследствии проверяется посредством ежегодного внешнего аудита, который, в случае его успешного прохождения, приводит к сертификации. В результате присоединения к инициативе по соблюдению стандартов противодействия коррупции, члены коалиции начали ощущать непосредственные выгоды для своей бизнес деятельности, став более благонадежными и привлекательными бизнес партнерами, особенно для транснациональных корпораций.

Пример Таиланда – это лишь один из множества примеров, где CIRE провел работу по разработке решения, учитывающего местную специфику и являющегося эффективным даже на рынках, которые характеризуются высоким уровнем коррупции. Через свою всемирную сеть партнерских организаций, представляющих потребности разных компаний, CIRE может эффективно наладить сотрудничество с этими компаниями и предложить им решения по противодействию коррупции с учетом размера компании и местной специфики.

В сегодняшнем глобализованном мире, где международные цепочки создания стоимости простираются через границы и континенты, соблюдение правовых норм о противодействии коррупции обеспечивает жизненно важное конкурентное преимущество. Компании, придерживающиеся принципов этики, имеют более высокую стоимость, являются более привлекательными для потенциальных инвесторов и сотрудников и с большей степенью вероятности способны заключать долгосрочные соглашения со своими бизнес партнерами. Все чаще от компаний ожидают, что они обеспечат не только

соблюдение принципов деловой этики в своей собственной бизнес деятельности, но также и добросовестное поведение своих поставщиков, дистрибьюторов и агентов, в какой бы стране они ни находились. Об этом свидетельствуют громкие судебные процессы против транснациональных корпораций, которые подвергаются не только значительным штрафным санкциям, но и риску снижения стоимости акций и потери репутации.

Например, в 2010 г. компания Alcatel-Lucent и три ее дочерних предприятия согласились выплатить \$137 млн. в рамках мирового соглашения по урегулированию расследования, проводившегося в соответствии с Законом США о борьбе с коррупцией за рубежом, относительно практики продаж в мировом масштабе, которая в значительной степени опиралась на консультантов и агентов, которые давали взятки местным должностным лицам с целью получения возможностей для ведения бизнеса. В рамках мирового соглашения Alcatel-Lucent и ее дочерние предприятия согласились осуществить существенные улучшения по обеспечению соблюдения правовых норм, которые также охватывали поведение третьих сторон. Примером снижения стоимости акций является падение стоимости акций компании Wal-Mart почти на 5% в 2012 г., последовавшее после начала расследования, инициированного Министерством юстиции США по обвинению во взяточничестве, выдвинутому против дочернего предприятия компании в Мексике. За один день потери компании Wal-Mart от снижения рыночной стоимости акций составили \$10 млрд. Стоимость акций мексиканского дочернего предприятия Wal-Mart de Mexico, торги по которым проводились отдельно, снизилась более чем на 12%.

На сегодняшний день наиболее эффективное обеспечение соблюдения законов о противодействии коррупции, регламентирующих деятельность компаний за рубежом, наблюдается в США и Германии, а Китай в пределах своей территории также расширяет расследования по вопросам ненадлежащего поведения, связанного со взяточничеством. Эта тенденция, скорее всего, будет

наблюдается в США и Германии, а Китай в пределах своей территории также расширяет расследования по вопросам ненадлежащего поведения, связанного со взяточничеством. Эта тенденция, скорее всего, будет расширяться в мировом масштабе по мере того, как основные экономики, такие как Китай, Бразилия и даже Россия, проявляют признаки готовности принимать аналогичные меры в плане правоприменения. Соответствие таким высоким стандартам может оказаться сложным заданием для компаний, особенно для средних предприятий, осуществляющих свою деятельность на развивающихся и формирующихся рынках, где коррупция остается широко распространенным явлением. Но, с другой стороны, это открывает и значительные возможности. Неукоснительная приверженность принципам деловой этики и показательные меры, принятые в плане соблюдения правовых норм по противодействию коррупции, являются ключевыми коммерческими аргументами. Посредством принятия внутренних механизмов контроля противодействия коррупции, компании приобретают действенный инструмент повышения репутации бренда и привлечения новых бизнес партнеров.

Данное пособие CIRE предназначено именно для средних предприятий, т.е. той целевой аудитории, которая в недостаточной мере обеспечена ресурсами по обеспечению соблюдения законодательства о противодействии коррупции, которые ориентированы преимущественно на потребности крупных компаний. Данное пособие ставит своей целью дополнить знания, необходимые членам совета директоров, должностным лицам исполнительного органа управления, юристам и руководителям средних предприятий, чтобы разработать и внедрить эффективную программу по обеспечению соблюдения правовых норм и капитализировать возможности, вытекающие из доступа к глобальным цепочкам создания стоимости.

Обзор соблюдения правовых норм о противодействии коррупции

Что означает понятие «комплаенс»?

«Состояние или факт соблюдения правил или стандартов»

– Оксфордский словарь английского языка

Соблюдение правовых норм и требований законодательства (далее по тексту – комплаенс) является широкой концепцией, которая в контексте бизнеса означает соблюдение национальных и международных законов, нормативных документов, правил и стандартов во множестве ключевых сфер, включая противодействие коррупции:



Однако соблюдение соответствующих законов – это только начало. Комплаенс охватывает аспекты, выходящие за рамки законодательных требований, поскольку он является выражением **корпоративной этики компании** – набора

разделяемых ценностей, отношений, целей и практик, которые поощряют этическое поведение в процессе осуществления деятельности, направленной на достижение целей компании. Наиболее эффективной является не та культура, которая основана исключительно на запретах и наказании, а та, где руководители и сотрудники на всех уровнях соблюдают ограничения относительно полномочий и поведения, даже если никто не осуществляет надзор за их деятельностью.

Корпоративная этика начинается с руководства компании — ее совета директоров или эквивалентного органа управления и Генерального директора.



Обеспечение четкости, позитивного характера и понятности ценностей позволяет каждому в компании разделить эти ценности и придерживаться их в своем повседневном деловом поведении.

Что такое соблюдение законов о противодействии коррупции?

Коррупция, которая в широком смысле означает злоупотребление предоставленными полномочиями с целью получения личной выгоды, в контексте данного пособия касается как коррупции со стороны государственных должностных лиц, так и коммерческой коррупции, возникающей вследствие ненадлежащих или недобросовестных сделок между компаниями. За последнее десятилетие, благодаря ряду важных законодательных и правоприменительных мер, была создана **всемирная основа противодействия коррупции**. В частности,

вышеупомянутые меры предусматривают уголовную ответственность за дачу взяток государственным должностным лицам, включая дачу взяток в других странах. Ниже перечислены некоторые из ключевых конвенций, принципов и законов:

Межгосударственные соглашения

- 1996 - Межамериканская конвенция по борьбе с коррупцией
- 1997 - Конвенция ОЭСР по борьбе с подкупом должностных лиц иностранных государств при осуществлении международных деловых операций (Конвенция ОЭСР по борьбе с коррупцией)
- 1997-1999 - Конвенции Совета Европы по вопросам коррупции
- 2003 - Конвенция африканского союза по предотвращению и борьбе с коррупцией
- 2003 - Конвенция ООН по борьбе с коррупцией (UNCAC) - 140 подписавшихся сторон

Международные принципы

- 1996 - Международная торговая палата (ИТС), Правила поведения по борьбе с вымогательством и взяточничеством при осуществлении международных финансово-хозяйственных операций
- 2000 - Глобального договора ООН (10-й принцип, посвященный борьбе с коррупцией)
- 2003 - Бизнес принципы по противодействию взяточничеству, организация «Трансперенси Интернешнел»
- 2004 - Принципы Инициативы партнерства против коррупции (РАСИ), разработанные под эгидой Всемирного экономического форума

Некоторые национальные законы, применяющиеся вне национальной юрисдикции государств

- 1977 - Закон США о борьбе с практикой коррупции за рубежом (ФСРА) - обеспечение соблюдения требований этого закона значительно усилилось за последние годы
- 1999 - Закон Канады о борьбе с подкупом должностных лиц иностранных государств (CFPOA), изменен в 2013 г.

с целью упрощения расследования и судебного преследования за правонарушения

- 2010 - Закон Великобритании о борьбе со взяточничеством
- 2014 - Закон Бразилии о честности компаний

Помимо международных законов и принципов, практически у каждой страны в мире есть национальное законодательство, предусматривающее уголовную ответственность за коррупционные действия. Степень правоприменения (т.е. обеспечения соблюдения требований этих законов) варьируется в зависимости от страны. Тем не менее, государственные органы в любой момент могут стать более настойчивыми в плане правоприменения (как это произошло в таких странах как Бразилия или Китай), а предприятия, нарушающие требования законодательства, могут быть подвержены судебному преследованию вместе со своими международными партнерами. Поэтому соблюдение законов о борьбе с коррупцией означает перевод мировых стандартов и принципов борьбы с коррупцией, а также национального законодательства, в сферу практической деятельности на национальном уровне.

Запрещенные практики

Хотя национальные законы варьируются в плане точных границ и формулировки деятельности, которая может считаться коррупционной, главным запретом в контексте бизнес операций является запрет **взяточничества**. По определению организации «Трансперенси Интернешнел», взяточничество – это «предложение, обещание, дача, получение или требование выгоды в качестве побуждения к действию, что является незаконным или представляет собой нарушение принципа доверия».

«Независимо от того, верите ли вы в то, что закон о противодействии коррупции будет реализован в вашей стране, транснациональные компании будут стремиться к соблюдению требований этого закона. Если вы хотите зарабатывать деньги, выступая партнером транснациональных компаний, вы должны соблюдать требования законодательства».

– Джереми Б. Цукер, Партнер, Dechert LLP

Дача взятки государственным должностным лицам, определена в Законе США о борьбе с практикой коррупции за рубежом как «предложение, обещание или дарение незаконной материальной или иной выгоды, как напрямую, так

Некоторые из нормативных положений по борьбе с коррупцией, такие как Закон Великобритании о борьбе со взяточничеством, имеют более широкую сферу применения и касаются не только дачи взятки государственным должностным лицам, но и запрещают взяточничество как в государственном, так и в частном секторе (т.е. одна компания дает взятку другой компании с целью получения бизнес преимуществ).

и через посредников, государственному должностному лицу, чтобы это лицо совершило действия или воздержалось от действий в отношении выполнения своих должностных обязанностей».

Это включает пожертвования на политическую кампанию иностранных государственных должностных лиц (лиц, находящихся у власти, кандидатов на определенную должность или политических партий), поскольку они могут привести к возникновению ожидания «услуга за услугу».

Как видно из этих определений, суть взяточничества сводится к тому, что компания предоставляет определенную выгоду государственному должностному лицу или другой компании, чтобы получить преимущество, которое в противном случае она бы не получила.

Важно то, что взяточничество не ограничивается лишь деньгами, передающимися из рук в руки; это может быть обмен другими выгодами или услугами.

Эти запреты распространяются не только на сотрудников компании, но и, что очень важно, на деятельность ее агентов, включая консультантов, партнеров по совместным предприятиям, дистрибьюторов, маклеров и продавцов, если их действия в конечном итоге приносят выгоду компании, которая их наняла. Например, в 2013 г. мировой производитель лекарственных средств GlaxoSmithKline (GSK) попал под расследование со стороны органов власти в Китае по подозрению в выплате до \$490 млн. докторам через

Неденежные формы взяточничества

Важно знать, что запрет взяточничества не касается лишь взяток денежной форме. Вместо этого, взятки включают в себя все, что представляет ценность, любую выгоду, которая может оказать ненадлежащее влияние на государственное должностное лицо, наделенное полномочиями обеспечить коммерческое преимущество:

- **Проезд и проживание** не связанные непосредственно с деловой деятельностью (такие как оплата изменения маршрута с целью посещения объектов туризма во время командировки или оплата расходов для членов семьи государственного должностного лица)
- Предоставление чрезмерных (по стоимости и частоте) **подарков и увеселительных мероприятий**
- **Прием на работу** родственника государственного должностного лица
- **Внесение благотворительного взноса** даже на благотворительные цели, если такой взнос сулит выгоды для иностранного государственного должностного лица или является частью схемы «услуга за услугу».

Источник: Взяточничество и коррупция, под редакцией Джонатана Пикворта и Деборэ Уильямс, Global Legal Group, 2013

700 туристических агентств в обмен на продажу своей продукции. Расследование все еще не завершено, но продажи GSK в 3-ем квартале сократились на 61% после того, как в июле 2013 г. в отношении компании было инициировано антикоррупционное расследование.

Существуют полезные ресурсы по вопросам противодействия взяточничеству, включая (см. ссылки в приложении):

Противодействие вымогательству и требованию взятки в международных операциях (RESIST) – инструментарий, опубликованный совместно Международной торговой палатой, организацией «Трансперенси Интернешнл», Глобальным договором ООН и Инициативой партнерства против коррупции (Всемирный экономический форум). Инструментарий содержит 22 сценария, которые разъясняют, как компания может проактивно предотвратить вымогательство взятки и как реагировать в том случае, если требование взятки было озвучено.

Бизнес - принципы по противодействию взяточничеству разработанные организацией «Трансперенси Интернешнл» и другими заинтересованными сторонами, включая

700 туристических агентств в обмен на продажу своей продукции. Расследование все еще не завершено, но продажи GSK в 3-ем квартале сократились на 61% после того, как в июле 2013 г. в отношении компании было инициировано антикоррупционное расследование.

Существуют полезные ресурсы по вопросам противодействия взяточничеству, включая (см. ссылки в приложении):

Противодействие вымогательству и требованию взятки в международных операциях (RESIST) – инструментарий, опубликованный совместно Международной торговой палатой, организацией «Трансперенси Интернешнл», Глобальным договором ООН и Инициативой партнерства против коррупции (Всемирный экономический форум). Инструментарий содержит 22 сценария, которые разъясняют, как компания может проактивно предотвратить вымогательство взятки и как реагировать в том случае, если требование взятки было озвучено.

Бизнес - принципы по противодействию взяточничеству разработанные организацией «Трансперенси Интернешнл» и другими заинтересованными сторонами, включая издание для малых и средних предприятий. В принципах указано, что предприятие должно запретить взяточничество в любой форме, прямой или опосредованной, и должно взять на себя обязательство по внедрению программы противодействия коррупции. В них также разъясняется, как структурировать такую программу, состоящую из формулировки ценностей, кодексов поведения, детальных принципов и процедур, управления риском, внутренней и внешней коммуникации, обучения и наставничества, механизмов внутреннего контроля, надзора и мониторинга.

Борьба с коррупцией посредством коллективных действий – руководство для бизнеса, разработанное Институтом Всемирного Банка, CIPR и другими заинтересованными сторонами, включая предприятия, общественные организации и многосторонние организации, такие как Grant Thornton, Siemens, Глобальный договор ООН и организацию «Трансперенси Интернешнл», чтобы помочь компаниям наладить совместную работу

по противодействию коррупции. Этот инструментарий содержит различные подходы в плане борьбы с корпоративной коррупцией на основе примеров из реальной практики и анализа конкретных ситуаций, имевших место в различных странах мира.

Стимулирующие платежи заслуживают особого внимания. В разных странах они могут называться по-разному — например, платеж/взятка за ускорение — и представляют собой небольшие платежи государственным служащим, которые ускоряют или обеспечивают выполнение повседневных или необходимых действий, на выполнение которых плательщик имеет полное законное право. Такие действия могут включать своевременную выдачу разрешения на осуществление бизнес деятельности, таможенное оформление импортируемых товаров, или подсоединение вновь построенного офиса к государственной электросети. Неофициальные платежи для ускорения этих государственных услуг могут быть широко распространенной практикой во многих странах, но они незаконны в соответствии с большинством международных законов и, что важно отметить, эти платежи также зачастую незаконны в соответствии с национальным законодательством стран, в которых они являются обычным явлением. Поэтому этих платежей необходимо избегать, а если это невозможно — их необходимо всегда документировать.

Например, у разрешительного органа может быть четко опубликованный прейскурант сборов за ускоренное предоставление услуг заявителю. В этом случае компания может осуществить такой платеж, при условии, что сотрудник, осуществляющий платеж, получит квитанцию об оплате и копию прейскуранта сборов, а платеж будет надлежащим образом отражен в бухгалтерском учете компании.

Закон США о борьбе с практикой коррупции за рубежом (FCPA) может вызвать определенную путаницу, поскольку в нем предусмотрено исключение относительно запрещенной практики «стимулирующих или ускоряющих платежей» иностранным государственным служащим. Это исключение зачастую ошибочно трактуют как разрешение дачи небольших взяток. Ключевое отличие: стимулирующий/ускоряющий платеж, разрешенный в соответствии с FCPA, должен быть законным в стране, где его осуществляют.

Во избежание путаницы, ОЭСР призывает компании запретить или не поощрять использование всех стимулирующих платежей, признавая тот факт, что такие платежи, как правило, являются незаконными в странах, где их осуществляют.

Еще одним вопросом, который необходимо решить для снижения риска взяточничества, является **конфликт интересов**, который в широком смысле распространяется на членов совета директоров, должностных лиц и сотрудников компании, а также посредников из числа третьих сторон. Конфликт интересов, как это определено в Правилах корпоративного управления Нью-Йоркской фондовой биржи, «возникает, когда личные интересы человека любым образом вступают – или даже представляются такими, которые могут вступить – в конфликт с интересами корпорации в целом. Конфликтная ситуация может возникнуть, если сотрудник, должностное лицо компании, или член совета директоров осуществляет действия или имеет интересы, которые могут затруднить непредвзятое и эффективное выполнение его функций в компании».

Примеры конфликта интересов – фактического, потенциального, или предполагаемого – включают, помимо прочего, следующее: сотрудник, работающий по совместительству, или получающий компенсацию от поставщика, клиента или конкурента; использование конфиденциальной информации и активов компании для личной выгоды; членство в совете директоров конкурента; осуществление бизнес деятельности с компанией, которая принадлежит близким родственникам должностного лица или собственника вашей компании; сотрудник, который тесно связан/является близким родственником государственного должностного лица. У каждой компании должна быть четкая политика, запрещающая фактический конфликт интересов и требующая полного раскрытия информации относительно любого потенциального или предполагаемого конфликта интересов, с целью надлежащего управления коррупционным риском. Это может включать, например, отказ членов совета директоров от участия в принятии решений по вопросам, связанным с потенциально конфликтующими

интересами; продажа руководителями акций, принадлежащих им в компаниях-конкурентах; незамедлительное возвращение неприемлемых подарков всеми сотрудниками компании; декларирование потенциального конфликта интересов всеми членами комитета по закупкам до начала обсуждения соответствующих вопросов; получение сотрудниками четкого разрешения на работу по совместительству в другом месте и прекращение такой работы в случае получения соответствующего распоряжения.

Почему соблюдение законов о противодействии коррупции важно для средних предприятий?

Помимо соображений этического характера, существует серьезная **экономическая аргументация противодействия коррупции** для всех компаний, но особенно для компаний, функционирующих на развивающихся и зарождающихся рынках такого размера, который делает их привлекательными бизнес партнерами не только для других компаний в рамках их страны, но и для крупных компаний, ищущих возможности для расширения своей деятельности в мировом масштабе. Такие

По данным Всемирного банка, в мировом масштабе коррупция добавляет до 10% к общей стоимости ведения бизнеса и до 25% к стоимости контрактов на закупки в развивающихся странах.

компании могут получить большую выгоду от соблюдения законодательства о противодействии коррупции и, соответственно, могут многое потерять, если окажутся неспособными предотвратить коррупционные явления.

Таблица ниже касается преимущественно предприятий, которые, возможно, уже зарегистрированы на фондовой бирже и работают в международном масштабе, но большинство указанных выгод участия и рисков не участия в противодействии коррупции в равной степени касаются и меньших компаний, особенно когда речь идет о снижении затрат, связанных с коррупцией, улучшении качества товаров и услуг, сохранении ценных сотрудников и репутации

честной компании, что способствует привлечению ответственных бизнес партнеров и инвесторов.

В странах, где взяточничество и другие формы коррупции являются широко распространенным явлением, намного сложнее обосновать экономическую аргументацию противодействия коррупции, но компании, мыслящие стратегически, понимают необходимость стремления к честности и соблюдению принципов деловой этики как к аспекту управления рисками и устойчивой практики бизнес деятельности. Средние предприятия на развивающихся рынках сообщают, что внедрение программ противодействия коррупции приносит выгоды, не только непосредственно связанные со снижением риска уголовного преследования. Одним из дивидендов является репутация.

Коммерческое обоснование противодействия коррупции

Индивидуальные действия компании

Выгоды от участия в противодействии коррупции

- Сокращение затрат ведения бизнеса
- Привлечение инвестиций от этически ориентированных инвесторов
- Привлечение и сохранение сотрудников, придерживающихся наивысших принципов, и улучшение нравственности сотрудников
- Получение конкурентного преимущества, став предпочтительным выбором для этически ориентированных клиентов и потребителей
- Снижение правовых санкций в таких странах как США и Италия

Риски, связанные с неучастием в противодействии коррупции

- Уголовное преследование, в некоторых юрисдикциях, как на уровне компании, так и на уровне высшего руководства, которое может привести к тюремному заключению
- Исклучение из процессов подачи заявки, например международным финансовым организациям и экспортно-кредитным агентствам
- «Риск казино» - отсутствие средств правовой защиты, если контрагент не выполняет согласованных обязательств и/или постоянно повышает цену их выполнения
- Ущерб для репутации, бренда и стоимости акций
- Сложности в борьбе за талантливых кандидатов при найме новых сотрудников
- Санкции регуляторного характера
- Затраты на осуществление корректирующих мер и возможные штрафные санкции

Источник: Экономическая аргументация противодействия коррупции – совместная публикация Международной торговой палаты, организации «Трансперенс Интернешнл», Глобального договора ООН и Инициативы партнерства против коррупции (Всемирный экономический форум).

Иными словами, компаниям, в которых принята политика противодействия коррупции, легче получить доступ к кредитным ресурсам. Кроме того, противодействие коррупции обеспечивает им лучший имидж в глазах потенциальных партнеров. Еще одним дивидендом является тот факт, что меры по противодействию коррупции приводят к улучшению управления в целом, поскольку компании перестают мириться с двойными стандартами, непрозрачными бизнес решениями и рискованным поведением сотрудников. Наконец, на конкурентных развивающихся рынках, где у транснациональных компаний есть широкий выбор потенциальных бизнес партнеров, средние предприятия, взявшие на себя обязательства по противодействию коррупции, мгновенно выделяются на общем конкурентном фоне.

Противодействуя коррупции, компании любых размеров могут быть хорошими «корпоративными гражданами» и оказывать влияние на перспективы экономического и демократического развития своей страны в плане:

- Улучшения среды ведения бизнеса
- Содействия свободной и открытой конкуренции
- Содействия инновациям
- Усиления общества на основе честности и добросовестности
- Создания более стабильной основы для дальнейшего роста

Глобализация способствует распространению цепочек создания стоимости через международные границы. Как упоминалось выше, существенные ограничения правового характера и перспектива значительных штрафных санкций объясняют, почему компании особенно обеспокоены коррупционными действиями, совершаемыми их местными бизнес партнерами. Эти же факторы объясняют, почему местные партнеры, способные доказать свое серьезное отношение к соблюдению законодательства о противодействии коррупции, имеют значительно большие возможности налаживания долгосрочных деловых отношений, основанных на доверии.

Например, в соответствии с законом США о борьбе с практикой коррупции за рубежом (FCPA), компания может быть привлечена к ответственности за осуществление платежа третьей стороне – такой как местный агент, дистрибьютор, или другой бизнес партнер – если ей было известно, что весь платеж или его часть пойдут непосредственно или опосредованно иностранному государственному должностному лицу. В законе указано, что «осознанное игнорирование», «преднамеренное пренебрежение» и «умышленное неведение» не являются оправданием: если компания использует третьи стороны для дачи взятки местным должностным лицам, то такая компания виновна и должна нести

Законы, предусматривающие уголовную ответственность за дачу взятки иностранному должностному лицу, имеют широкую сферу применения. Например, закон США о борьбе с практикой коррупции за рубежом (FCPA), распространяется не только на компании и граждан США, но и на любую компанию – даже иностранную – акции которой котируются на фондовой бирже США. Сфера действия FCPA может быть еще больше расширена на зарубежные транзакции в результате недавнего судебного решения, принятого в США. FCPA расценивает как преступление со стороны «любого должностного лица, члена совета директоров, сотрудника, или агента» эмитента американских ценных бумаг «использование электронной почты или любых средств или инструментов межгосударственной торговли» для передачи любого коррупционного предложения, обещания, или платежа иностранному должностному лицу. В 2013 г., в деле Государственной комиссии по ценным бумагам и биржам против компании Straub, судья принял решение, что рассматриваемая и подозреваемая схема взяточничества, разработанная тремя должностными лицами венгерской телекоммуникационной компании, попадает под юрисдикцию США, поскольку несколько электронных сообщений, связанных со схемой и отосланных лишь одним из подзащитных, были доставлены через сервер, расположенный в США. Подтекст этого судебного дела не ограничивается лишь электронными сообщениями и может также привлечь внимание к глобальным банковским транзакциям, которые проходят через финансовые учреждения США, и потенциально могут быть предметом судебного разбирательства в соответствии с FCPA.

ответственность. Аналогично, в Руководстве к надлежащим процедурам закона Великобритании о борьбе со взяточничеством, Министерство юстиции Великобритании указывает, что компания «...подлежит уголовному преследованию, если лицо, связанное с компанией, дает взятку другому лицу, намереваясь получить или сохранить бизнес, или преимущества в ведении бизнеса».

Если местная компания в настоящее время ведет бизнес или стремится вести бизнес с иностранной компанией, на которую распространяется один из этих законов, то проявление приверженности противодействию коррупции является **ключевым выигрышным аспектом**. Во избежание ответственности за коррупционные платежи третьими сторонами, Министерство юстиции США поощряет компании «проявлять надлежащую осмотрительность и принимать все необходимые меры предосторожности для обеспечения построения бизнес отношений с партнерами и представителями, соответствующими установленным требованиям и пользующимися хорошей репутацией».

Аналогично, закон Великобритании о борьбе со взяточничеством позволяет компании защищаться от обвинения в ответственности за взяточничество, осуществленное третьими сторонами – агентами компании, если такая компания может «доказать, что в ней были приняты надлежащие процедуры, направленные на предотвращение такого поведения со стороны лиц, связанных с компанией».

Несколько транснациональных компаний успешно использовали эту линию правовой защиты. Например, компания Morgan Stanley получила благодарность от Министерства юстиции США за свою систему внутреннего контроля по обеспечению соблюдения законодательных требований и сотрудничество с государственными следователями, когда был выявлен факт ненадлежащего поведения со стороны сотрудника компании в Китае. Сотрудник был обвинен в даче взятки должностному лицу Китая с целью передачи права на ведение бизнеса компании Morgan Stanley, но самой компании удалось избежать каких-либо правоприменительных мер воздействия благодаря своей тщательно

разработанной программе соблюдения законодательства о противодействии коррупции. По аналогии, компания Ralph Lauren достигла соглашения об отказе от судебного преследования со стороны властей США по обвинению во взятках, выплаченных ее дочерним предприятием государственным должностным лицам и должностным лицам таможенных органов в Аргентине, поскольку компания сообщила о факте нарушения законодательства по собственной инициативе и смогла продемонстрировать, что она внедрила эффективную программу комплаенса.

Эти примеры демонстрируют огромную ценность эффективных программ комплаенса для транснациональных корпораций, на которые распространяются законы США, внедренных не только в рамках самих корпораций, но и применяемых к их местными партнерами по всему миру. Более того, ожидается, что ценность эффективных программ комплаенса будет только возрастать по мере того, как другие страны будут вводить в действие аналогичные правовые инструменты. В начале 2014 г. Великобритания ввела правовой инструмент, подобный соглашениям об отказе от судебного преследования, а именно – соглашение об отсрочке судебного преследования. Это позволяет обвинению приостановить уголовное судопроизводство при условии выполнения компанией определенных требований, которые, помимо уплаты штрафа и сотрудничества с органами прокуратуры, включают в себя внедрение надежной программы комплаенса.

На самом деле ни одна программа комплаенса не способна предотвратить все нарушения. Но в случае возникновения обвинения во взяточничестве наличие такой программы позволяет компаниям продемонстрировать, что ответственность за ненадлежащее поведение лежит главным образом на одиночном провинившемся сотруднике или агенте. Поэтому средние местные компании, которые хотят быть надежными бизнес партнерами для транснациональных компаний, могут существенно повысить предлагаемые ими преимущества, внедрив основополагающие механизмы соблюдения законодательства о противодействии коррупции. CIRE может помочь вашей компании получить это конкурентное преимущество, привнеся знания и опыт сторонних экспертов, а также посредством предоставления консультаций и тренингов.

Определение третьих сторон

Участник совместного предприятия – физическое или юридическое лицо, заключившее деловое соглашение с другим физическим или юридическим лицом (и, возможно, другими сторонами) создать новый субъект хозяйственной деятельности и управлять его активами.

Партнер по консорциуму – физическое или юридическое лицо, объединяющее свои ресурсы с другим юридическим лицом (и, возможно, другими сторонами) для достижения общей цели. В рамках консорциума каждый участник сохраняет за собой свой правовой статус.

Агент – физическое или юридическое лицо, уполномоченное действовать в интересах или от имени, или иным образом представлять другую организацию в продвижении ее бизнес интересов. Агентов можно разделить на две категории: торговые агенты (т.е. те, которые необходимы, чтобы выиграть контракт), и процессуальные агенты (например, агенты по получению разрешительных документов).

Советник и другой посредник (например, по юридическим вопросам, вопросам налогообложения, финансовый советник или консультант, лоббист) – физическое или юридическое лицо, предоставляющее услуги и консультации, представляя организацию перед другим лицом, субъектом бизнес деятельности и/или государственным должностным лицом.

Подрядчик и субподрядчик – подрядчик – это физическое или юридическое лицо, не находящееся под контролем организации, которое по контракту предоставляет товары или услуги организации. Субподрядчик – это физическое или юридическое лицо, нанятое подрядчиком для выполнения конкретных задач в рамках проекта в целом.

Поставщик/продавец – физическое или юридическое лицо, поставляющее товары или услуги другой организации.

Провайдер услуг – физическое или юридическое лицо, предоставляющее функциональную поддержку другой организации (например, коммуникация, логистика, хранение, услуги по переработке).

Дистрибьютор – физическое или юридическое лицо, которое покупает продукцию у другой организации, складировать ее и перепродает розничным торговцам или напрямую конечным пользователям.

Клиент – получатель товара, услуги или идеи, приобретенной у организации. Клиенты обычно разделяются на две категории: промежуточный/посреднический клиент – это дилер, который приобретает товары для последующей перепродажи; и конечный клиент – клиент, который не перепродает приобретенные товары и является их конечным пользователем.

Источник: Рекомендации по надлежащей практике проведения комплексной проверки благонадежности третьих сторон, Инициатива партнерства против коррупции (PACI)

Соблюдение законов о противодействии коррупции в средних компаниях

Что транснациональные компании ожидают от своих бизнес партнеров?

У каждой крупной корпорации есть собственные правила и процедуры относительно критериев, которые используются при выборе зарубежных бизнес партнеров. У них есть общие ключевые черты, которые следует принять во внимание. Как минимум, ответственные зарубежные партнеры проведут комплексную проверку (дью дилидженс) вашего бизнеса, что обычно включает в себя сбор информации о характере собственности и аффилированности вашей компании (особенно к государственным должностным лицам), любых случаях ненадлежащего поведения, финансовом состоянии и аудитах компании, а также о ее внутренней организации, включая проверку наличия таких элементов как кодекс поведения и политика противодействия коррупции. Они попросят вас согласиться с их кодексом поведения и могут прописать в контракте конкретные положения по противодействию коррупции и отмыванию доходов, полученных преступным путем.

Не все потенциальные партнеры транснациональных компаний подвергаются одинаковому уровню комплексной проверки на предмет противодействия коррупции. Это было бы неоправданно обременительно и затратно, учитывая тот факт, что у крупных корпораций могут быть тысячи бизнес отношений с третьими сторонами и многие из них либо вообще не связаны с риском коррупции, либо представляют собой незначительный коррупционный риск ввиду характера поставляемых товаров и услуг. Однако по

мере увеличения предполагаемого риска по контракту (т.е. поскольку контракт может предусматривать потенциально более тесное взаимодействие с государственными должностными лицами) комплексная проверка, проводимая транснациональными корпорациями, будет более углубленной и будет проводиться чаще.

Полноценная программа комплаенса должна разрабатываться не просто «для галочки». Ваша программа должна помочь корпорации, с которой вы работаете – или стремитесь работать – прийти к следующему выводу: «Я уверен, что этот агент/торговый посредник/поставщик/партнер не осуществляет коррупционных платежей и наш бизнес является законным. Я могу продемонстрировать другим, почему моя уверенность обоснована».

Аналогично, транснациональные корпорации могут применять наиболее углубленные уровни комплексной проверки по отношению к участникам совместного предприятия, объектам поглощения и партнерам по долгосрочным или дорогостоящим контрактам. В таких случаях они вполне могут включить в контракт элементы правовой защиты и положения, касающиеся предотвращения коррупции, представительства и гарантий.

Комплексная проверка, скорее всего, будет включать запросы на предоставление информации о вашей программе комплаенса. При заключении контракта транснациональные корпорации, скорее всего, потребуют право провести аудит вашей программы. Независимо от профиля риска, компании, которые прозрачны и проактивны в плане внедрения надежной программы комплаенса и обучения своих поставщиков и бизнес партнеров аспектам соблюдения правовых норм о противодействии коррупции, имеют значительно большие возможности для налаживания долгосрочных и доверительных деловых отношений с транснациональными корпорациями.

Транснациональные корпорации уделяют большое внимание потенциальным тревожным сигналам, которые могут выявиться при рассмотрении возможности налаживания деловых отношений с третьей стороной. Компания

может «подать» такие тревожные сигналы и потенциально потерять возможность построения ценного делового партнерства, если (помимо прочего) она:

- Не является прозрачной в плане структуры собственности
- Государственные должностные лица входят в состав ее собственников или руководителей
- Была настоятельно порекомендована государственным должностным лицом
- Не публикует отчетность в соответствии с общепризнанными стандартами бухгалтерского учета
- Не обновляет сведения, предоставляемые в государственные органы
- Зарегистрирована в оффшорной юрисдикции, характеризующейся слабым регулированием (т.е. налоговое убежище)
- Ранее осуществляла незаконную или подозрительную деятельность
- Имеет незначительный опыт соответствующей деятельности или неизвестна в рамках соответствующей отрасли
- Стремится получить необычные условия и порядок оплаты, например, чрезмерно высокие комиссионные или вознаграждение за успешно выполненную работу
- Осуществляет благотворительную деятельность (даже добросовестную), связанную с иностранным должностным лицом.

С чего начать? Оценка и управление

Чтобы разработать эффективную программу обеспечения соблюдения законодательства, компания должна сначала понять риски, связанные с ее деятельностью и окружающей деловой средой. Коррупционный риск можно определить, как любой процесс или сценарий, где может возникнуть возможность коррупционных действий. Многие компании уже осуществляют определенную оценку риска посредством существующих процессов Управления рисками предприятия (ERM). Это включает формальные системы управления, такие как ISO 9000 (управление качеством) или

ISO 14001 (управление состоянием окружающей среды). Оценку соблюдения деловой этики и законодательства можно интегрировать в процессы управления рисками предприятия в других сферах риска. Независимо от того, как проводится оценка риска нарушения закона и деловой этики (как отдельная процедура или как часть большей системы управления рисками предприятия), она преследует одну и ту же цель: понять профиль коррупционного риска вашей компании.

«При выполнении нашей работы по обеспечению соблюдения законов о противодействии коррупции, нам необходимо понять, как компания собирается сделать то, что она обещает сделать. Вам также необходимо рассмотреть факторы трудового характера, защиты окружающей среды, а также охраны здоровья и труда».

— Дэвид Банкер, первый помощник генерального юриста,
Huntsman International LLC

Во-первых, вы должны хорошо знать отрасль, в которой осуществляете свою деятельность, и характерные для нее риски. В мировом масштабе, следующие отрасли особенно склонны к проявлению коррупции: общественные работы и строительство, вооружение и оборона, нефть и газ, недвижимость, телекоммуникации, производство и распределение электроэнергии, добыча полезных ископаемых, транспортировка и хранение, производство лекарственных средств и медицинское обслуживание, а также тяжелая промышленность.

Затем, основываясь на знании вашей отрасли, операционной среды, а также внутренней структуры компании и направлений вашей хозяйственной деятельности, оцените коррупционные риски и осуществите управление рисками. Привлекайте к этой работе юриста и другие функциональные подразделения компании (такие как департамент информационных технологий, отдел кадров или службу внутреннего аудита), а также руководителей структурных подразделений компании. В этом плане цель состоит в том,

чтобы обеспечить вовлечение вашего персонала на всех уровнях и сделать процесс оценки рисков прозрачным.

***Оценка коррупционного риска** – это диагностический инструмент, направленный на определение слабых сторон в рамках всей системы, которые могут открывать возможности для возникновения коррупции. Он акцентирует внимание на возможности возникновения коррупции, а не на ее осознании, факте ее существования или масштабе. По своей сути, оценка риска включает в себя определенную степень оценки вероятности возникновения коррупции и/или воздействия, которое она может оказывать в случае ее возникновения. Затем **управление риском** рассматривает меры, которые могут или должны быть приняты в отношении этих коррупционных рисков.*

Источник: Инструментарий по оценке коррупционного риска, Проект Gateway организации «Трансперенси Интернешнел»

Если у вас достаточно большой бизнес, будет легче начать с пилотной оценки одного бизнес подразделения или географического региона, а затем перенести ее на другие регионы или подразделения компании. Это поможет вам сосредоточить ограниченные ресурсы на наиболее значительных рисках.

Руководящие принципы по оценке коррупционного риска и управлению риском

1. Определите основные функциональные подразделения организации (например, закупки, дистрибуция, продажи)
2. Определите риски по каждому функциональному подразделению и оцените степень этих рисков
3. Определите значительные риски и оцените вероятность их возникновения
4. Определите ответные меры по сферам риска
5. Выберите оптимальные ответные меры
6. Разработайте меры по управлению рисками
7. Оформите и задокументируйте план управления рисками
8. Внедрите план управления рисками
9. Пересматривайте и проводите оценку плана управления рисками и аспектов его выполнения

Вы должны периодически проводить оценку рисков. Хотя на данный момент нет четко установленного правила относительно того, что означает понятие «периодичность», в соответствии с международной передовой практикой рекомендуется проводить оценку рисков ежегодно или раз в два года. Исходя из результатов, вы должны обновить вашу матрицу рисков и план управления рисками, который также называют планом действий по снижению рисков. Сделайте ваш **план управления рисками** максимально конкретным, установив конкретные сроки по достижению конкретных целей в плане улучшения (вплоть до будущего периода на 3-5 лет), и поставьте конкретные задачи перед конкретными функциональными подразделениями компании, консультируясь при этом с сотрудниками, отвечающими за соответствующие направления деятельности. Сравните эти два заявления, чтобы понять, почему расплывчатость – это не тот путь, которого следует придерживаться:

«Компания внедрит улучшенную практику бухгалтерского учета с целью снижения риска взяточничества».

«К 31 марта этого года, Джон Смит, Начальник департамента бухгалтерского учета, подготовит письменное краткое изложение политики компании относительно платежей, связанных с государственными должностными лицами, включая правила документирования платежей, разрешенных в соответствии с законодательством. Мэри Кинг, Начальник департамента комплаенса и деловой этики, в дальнейшем внесет это краткое описание в свой годовой тренинг по вопросам комплаенса и деловой этики».

Базовая матрица риска

↑

Вероятность коррупции

Средняя	Высокая	Высокая
Низкая	Средняя	Высокая
Низкая	Низкая	Средняя

Воздействие коррупции →

Сочетание вероятности возникновения и воздействия коррупционного риска отображает **присущий риск** (т.е. риск, присущий данной компании). Эти риски снижаются посредством механизмов контроля, внедряемых с целью предотвращения, выявления и противодействия коррупции, после которых остается **остаточный риск**. Обязательно координируйте и согласовывайте ваши первоначальные выводы относительно присущего и остаточного риска с высшим руководством и руководителями структурных подразделений, прежде чем они будут признаны окончательными и доведены до ведома совета директоров и персонала.

Эффективное корпоративное управление

Коррупция может иметь разрушающий правовой, финансовый и репутационный эффект для компании. В 2008 году компания Siemens, крупнейшая машиностроительная компания в Европе, в результате судебного разбирательства по одному из наиболее резонансных случаев коррупции в истории, заплатила штраф в размере \$814 млн. в Германии, и еще \$800 млн. по уголовным и гражданским санкциям в США за недостоверный бухгалтерский учет суммы в размере \$1,36 млрд., потраченной на дачу взяток за рубежом. Чтобы реабилитироваться и восстановить свою репутацию компании понадобились годы усилий по надлежащему обеспечению соблюдения законов о борьбе с коррупцией и оказание всесторонней поддержки глобальным инициативам по противодействию коррупции. Поэтому понимание таких рисков – это не теоретическое упражнение, а скорее ключевая сфера ответственности совета директоров или эквивалентного органа управления компании.

В случае с компанией Siemens, равно как и во многих других случаях, молчаливое согласие относительно взяточничества исходило с самого верха, что является свидетельством серьезных ошибок и недостатков в области корпоративного управления. Когда в 2007 г. разразился скандал о взяточничестве, компания заменила половину высших должностных лиц исполнительного органа управления, а также оптимизировала процесс принятия решений и членство в совете директоров, наделив Аудиторский комитет полномочиями для более эффективного решения вопросов, связанных с комплаенсом.

Поэтому обеспечение этичного поведения компании — это дело совета директоров или собственников в случае компании закрытого типа. В конечном итоге ответственность лежит именно на них, именно они несут риск личной ответственности за бездеятельность в данной сфере. Высший орган управления (Совет компании) должен потребовать, чтобы правление компании, руководители функциональных подразделений компании регулярно отчитывались о результатах проведенной оценки рисков в сфере соблюдения законодательства о противодействии коррупции. Затем совет директоров рассмотрит эти риски, чтобы снизить их там, где это возможно, и принять взвешенное решение относительно будущего компании. Вы можете рассмотреть возможность создания комитета по вопросам рисков в рамках совета директоров или органа управления, чтобы он руководил работой по оценке и управлению рисками.

Принципы корпоративного управления ОЭСР предусматривают в качестве одной из ключевых функций совета директоров формирование и анализ политики компании в сфере оценки и управления рисками.

Совет директоров (или эквивалентный орган управления) вашей компании и Генеральный директор играют крайне важную роль в том, чтобы «задать тон сверху», подчеркнув ценность деловой этики и профессиональной добросовестности для вашей компании и уделив должное внимание и ресурсы обеспечению соблюдения законодательства о противодействии коррупции. Они должны быть движущей силой и блюстителями этической культуры вашей компании, должны вести за собой на основе личного примера. Нарушая этический кодекс компании, они тем самым дают разрешение всем другим делать то же самое.

Чтобы выполнить эту функцию по обеспечению соблюдения законодательства — а также все другие ключевые функции управления — совет директоров или орган управления и Генеральный директор должны придерживаться принципов эффективного корпоративного управления.

Принципы корпоративного управления ОЭСР

1. Обеспечение основы для осуществления эффективного корпоративного управления
2. Права акционеров и ключевые функции, вытекающие из права собственности
3. Равное отношение к акционерам
4. Роль заинтересованных сторон в корпоративном управлении
5. Раскрытие информации и прозрачность
6. Обязанности совета директоров

Источник: <http://www.oecd.org/corporate/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm>

Важно знать, что эти принципы применяются не исключительно к большим компаниям, акции которых котируются на фондовой бирже. Ценности и передовая практика корпоративного управления распространяются на компании различного типа, включая средние предприятия. Возможно, их необходимо лишь адаптировать под различные формы собственности компании и риски, связанные с соответствующим видом хозяйственной деятельности.

Тем не менее, независимо от размера компании или ее конкретной структуры управления, высший орган управления и Генеральный директор должны не только донести четкий месседж о том, что коррупционные действия запрещены в рамках компании и продемонстрировать это на примере собственного профессионального поведения, но также, и в первую очередь, внедрить и поддерживать меры по предотвращению взяточничества и других проявлений коррупции. В следующем разделе предоставлены практические рекомендации относительно того, как этого достичь посредством разработки и внедрения хорошо продуманной и надежной программы комплаенса.

Разработка и внедрение программы комплаенса

Программа по соблюдению законодательства о противодействии коррупции должна быть составной частью более комплексной инфраструктуры комплаенса компании. В США Федеральное руководство по определению наказаний для организаций, которое касается уголовных нарушений федерального законодательства (такого как Закон США о борьбе с практикой коррупции за рубежом) и было впервые обнародовано в 1991 г., стало первым практическим руководством по ключевым элементам эффективной программы комплаенса. Сегодня подобные принципы отражены в других международных первоисточниках по вопросам комплаенса, таких как Руководство ОЭСР по надлежащей практике механизмов внутреннего контроля, деловой этики и комплаенса и Руководство к Закону Великобритании о борьбе со взяточничеством.

Универсального решения по разработке программы комплаенса, которое в одинаковой мере подходило бы для всех компаний, не существует, поскольку она должна основываться на уникальных бизнес рисках компании, ее размере и т.д. Для меньших компаний копирование систем комплаенса, разработанных крупными компаниями и зачастую являющихся дорогостоящими, не представляется экономически целесообразным или необходимым. Однако каждая эффективная программа комплаенса должна, так или иначе, содержать следующие элементы, чтобы предотвращать, выявлять и устранять нарушения:

Ключевые элементы надежной и эффективной программы комплаенса

- Оценка риска
- Стандарты поведения/политики и процедуры

- Надзор за соблюдением законодательства, заинтересованность и выделение необходимых ресурсов
- Обучение и тренинги
- Мониторинг и аудит
- Отчетность и анализ
- Контроль над исполнением, дисциплина и стимулы
- Ответные меры, предотвращение и усовершенствование

Стандарты поведения/политики и процедуры

Политики и процедуры помогают компании привнести ясность и последовательность в ожидания ее должностных лиц и сотрудников. Политики и процедуры предназначены для того, чтобы помочь каждому понять, как они должны действовать посредством четко прописанных правил относительно оценки, ответственности и дисциплины.

Кодекс поведения

Основополагающим документом для всех политик и процедур является кодекс поведения компании. Он должен разрабатываться на основе тщательной оценки рисков и при широком участии сотрудников компании, должен быть написан простым и доступным языком и утвержден советом директоров (или высшим органом управления). Он является окончательным выражением ценностей компании и ее «голосом сверху». Хотя кодексы поведения должны отражать уникальную культуру каждой компании и, поэтому, не похожи друг на друга, все они должны разделять одни и те же основополагающие принципы соблюдения закона и честного ведения бизнес деятельности. Положения о противодействии коррупции могут быть частью кодекса поведения или отдельным документом.

Насколько общим или конкретным должен быть кодекс поведения? Надлежащий кодекс поведения должен всесторонне формулировать общие правила и ценности компании, оставляя возможность для гибкости в плане изложения последующих политик и процедур. Каждый кодекс – это сочетание принципов и четко определенных

правил, соответствующих культуре конкретной компании. Принципы могут подходить для применения в индивидуальном порядке в сферах, которые сложно определить конкретными терминами для каждого случая, таких как конфликт интересов. Четко определенные правила хорошо подходят для более четко выраженных аспектов поведения, таких как абсолютное неприятие взяточничества.

Обеспечьте, чтобы ваш кодекс поведения был надлежащим образом доведен до ведома всех сотрудников на всех уровнях компании, например, обеспечьте его наличие во внутрикорпоративной сети и его распространение в распечатанном виде среди всех сотрудников. Сотрудники должны периодически подтверждать в письменной форме, что они ознакомились с кодексом и поняли его положения. Также крайне важно донести, что кодекс поведения в равной степени распространяется на всех в компании – от Председателя совета компании и Генерального директора, до сотрудника самого низкого уровня или сотрудников агента компании. Лишь в этом случае он будет истинным ресурсом с разделяемым чувством причастности, а не голословным документом. Его положения также должны распространяться на все третьи стороны, осуществляющие деятельность в интересах и от имени компании.

Полезная подсказка: у Генерального директора и руководителей на столе должны лежать потрепанные экземпляры кодекса поведения – страницы с загнутыми углами и отмеченные разделы документа свидетельствуют о том, что кодекс – это не просто листок бумаги, а живой документ, который служит руководством в повседневной хозяйственной деятельности.

Как часть вашего обязательства относительно честности и добросовестности ведения бизнеса, вы должны разработать стандартное положение для коммерческих и трудовых контрактов (например, используя положение Международной торговой палаты о противодействии коррупции), которое четко дает понять, что ваша компания не дает и не берет взятку, а также раскрывает другие основные ценности, отраженные в вашем кодексе поведения.

Политики и процедуры

В чем состоит разница между ними? По определению BusinessDictionary.com, политики – это руководящие принципы и правила, сформулированные или принятые организацией для достижения ее долгосрочных целей. С другой стороны, процедуры – это конкретные методы, используемые для практического внедрения политик в повседневной деятельности организации. Вместе взятые, политики и процедуры помогают обеспечить, чтобы взгляды и ценности, которых придерживается орган управления организации, преобразовывались в конкретные шаги, приводящие к результатам совместимым с этими взглядами и ценностями.

Политики формулируются с целью отражения руководящих принципов относительно различных сфер и направлений деятельности компании, таких как противодействие коррупции, взяточничество, или конфиденциальность. Хотя принципы и политики являются едиными для всех в компании, процедуры по противодействию коррупции могут быть адаптированы под потребности конкретного бизнес подразделения (например, продажи и маркетинг) или органа компании (например, совет директоров) с целью обеспечения максимальной релевантности, четкости и руководства к действию. **Процедуры** переводят принципы в практические действия, необходимые для внедрения конкретной политики, включая определение лиц, ответственных за те или иные конкретные действия. Например, процедуры относительно политики деловых поездок должны описывать детальные шаги, связанные с получением разрешения на деловую поездку и отчетностью.

Начальник департамента комплаенса и деловой этики (далее – Начальник департамента комплаенса) должен создать базу данных всех политик и процедур компании – начиная со сфер, связанных с наибольшими рисками – с тем, чтобы разделить их на категории, пересматривать и обновлять их в случае необходимости. Обычной электронной таблицы с четким разделением на категории будет вполне достаточно. Хотя начальник департамента комплаенса не отвечает за обеспечение соблюдения всех политик (служба

внутреннего аудита, отдел кадров, или IT департамент могут быть ответственными за конкретные сферы деятельности), департамент комплаенса и деловой этики должен хорошо знать политики компании, их предназначение, сферу применения, а также график и прерогативы их пересмотра. Это не просто работа с документами. Всесторонний анализ и понимание политик и процедур позволяет сотрудникам департамента комплаенса доносить их до персонала компании и проводить тренинг по вопросам политик и процедур, осуществлять мониторинг и проводить аудит их внедрения, а также рекомендовать внесение изменений в устаревшие или несинхронизированные политики и процедуры.

Надзор за соблюдением законодательства, приверженность и ресурсы

Совет директоров или эквивалентный высший орган управления отвечает за утверждение структуры управления высшего уровня и распределение обязанностей в рамках этой структуры, включая надлежащую инфраструктуру комплаенса в рамках компании. Исполнительный орган управления компании – с одобрения совета директоров – должен отобрать и назначить **Начальника департамента комплаенса**, или подходящее высшее должностное лицо, занимающее другую должность но выполняющее аналогичные функции. Утверждение подходящего кандидата, как правило, является функцией Аудиторского комитета или Комитета совета директоров по вопросам этики (если он создан). Этот кандидат должен хорошо знать деятельность компании, а также иметь безупречную репутацию честного человека, заслуживающего доверие. Чтобы сделать функцию комплаенса действительно полноценной и эффективной, Совет директоров должен выделить ей надлежащие финансовые и человеческие ресурсы в рамках бизнес плана компании, а также уделять достаточно времени и внимания осуществлению надзора за программой комплаенса.

Многие из должностных лиц в сфере комплаенса имеют образование в области права, человеческих ресурсов, или финансов и зачастую привлекаются на эту должность из числа сотрудников соответствующих подразделений

компании. Однако наличие диплома юриста или даже ученой степени не является первоочередным требованием для успешного Начальника департамента комплаенса. На самом деле, передовая практика рекомендует отделять в компании функцию комплаенса от других функций, чтобы обеспечить определенную степень внутренней **независимости**. Наиболее важным аспектом является то, насколько этот человек осведомлен о деятельности компании и рисках, с которыми она сталкивается (коррупционным и другими рисками), его уверенность в своих силах и упорство, а также способность строить доверительные отношения с руководством и сотрудниками, чтобы выявлять и эффективно устранять риски и нарушения.

Обычно контроль над бухгалтерским учетом и финансовой отчетностью в компании доверяют финансовым менеджерам и аудиторам, тогда как обеспечение соблюдения этических и других стандартов поведения является сферой ответственности руководства компании и ее юристов. Должностные лица в сфере комплаенса и обеспечения соблюдения деловой этики выполняют важную функцию налаживания взаимодействия и обмена информацией между разными департаментами.

В зависимости от размера компании, руководитель функции комплаенса может быть один и работать самостоятельно, или возглавлять целый департамент, сотрудники которого выполняют различные функции, такие как управление системой информирования о фактах коррупции или законной деятельности, предоставление консультаций по вопросам соблюдения требований законодательства, проведение тренингов, расследований и составление отчетов.

С точки зрения **структуры подотчетности**, передовой практикой считается подотчетность Начальника департамента комплаенса непосредственно Совету директоров, чтобы обеспечить определенную степень независимости от исполнительного органа управления компании. В случаях, когда Начальник департамента комплаенса подотчетен Генеральному директору, крайне важно, чтобы в плане функциональной подотчетности существовал, по крайней

мере, доступ к Совету директоров и в его составе был назначен член совета, который был бы первоочередным контактным лицом для Начальника департамента комплаенса. Регулярная отчетность — обычно предоставляемая не реже, чем 4 раза в год — должна включать презентацию и обсуждение целей программы комплаенса компании, освещать ключевые события, связанные с внедрением разных политик по обеспечению нормативно-правового соответствия, а также любые случаи ненадлежащего поведения. Помимо регулярной отчетности, Начальник департамента комплаенса также должен чувствовать себя уполномоченным в любое время поднимать серьезные проблемные вопросы для их рассмотрения советом директоров.

Функция комплаенса в средних компаниях

Национальные и международные законы по противодействию коррупции в равной степени касаются всех предприятий независимо от их размера; для меньших предприятий никаких особых исключений не существует. Однако среди регуляторов считается общепризнанным, что меры по снижению риска коррупции, принимаемые компанией, должны быть пропорциональны размеру компании и рискам, которым она подвергается.

Независимо от размера компании, функция комплаенса и обеспечения соблюдения деловой этики существует для поддержки и содействия эффективному внедрению программы комплаенса и соблюдения деловой этики. Эффективная программа комплаенса, независимо от того, как структурировано ее внедрение, включает в себя надлежащие политики и процедуры, тренинг для руководства и сотрудников компании, наличие систем, позволяющих ответить на вопросы, расследовать злоупотребления и обеспечить постоянный анализ и усовершенствование программы.

Важно понимать надлежащее распределение обязанностей между функцией комплаенса и соблюдения деловой этики и управлением. Начальник департамента комплаенса также должен тесно сотрудничать со службой внутреннего аудита, которая отвечает за предоставление совету директоров и

руководству компании независимой гарантии относительно модели и функционирования механизмов внутреннего контроля компании, особенно в сфере финансов. Выводы службы внутреннего аудита могут предоставить Начальнику департамента комплаенса ценную информацию о наиболее уязвимых местах в хозяйственной деятельности компании и потенциальныхстораживающих проявлениях риска. Внешний аудит, который обычно проводится на ежегодной основе, обеспечивает последующую проверку механизмов внутреннего контроля компании и таким образом является крайне важным источником информации для функции комплаенса.

Обеспечение соблюдения законодательства не является единоличной ответственностью Начальника департамента комплаенса! В конечном итоге руководство компании и совет директоров несут ответственность за обеспечение соблюдения компанией всех применимых к ней законов и внутренних правил. Именно высшее руководство компании должно обеспечить соблюдение политик и процедур и надлежащее внедрение механизмов контроля. Эффективный комплаенс должен быть партнерством между Начальником департамента комплаенса и руководством компании.

Масштаб программы комплаенса в значительной степени зависит от размера компании и ее бизнес рисков. У транснациональных корпораций есть департаменты комплаенса, в которых зачастую работают сотни сотрудников в различных странах мира. Меньшие компании едва ли смогут создать целый департамент, который бы занимался вопросами соблюдения законодательства и деловой этики. В таких компаниях вопросами комплаенса может заниматься всего лишь один человек, иногда у таких компаний может просто не хватать ресурсов для того, чтобы позволить себе нанять специалиста, отвечающего непосредственно за аспекты комплаенса и деловой этики. В этом нет ничего необычного, существуют способы, посредством которых средние компании могут структурировать свои программы комплаенса в соответствии со своими потребностями и сделать их эффективными.

Одной из полезных моделей является создание департамента комплаенса во главе с Начальником департамента комплаенса, который отвечает лишь за превентивные меры, тогда как ответственность за выявление нарушений и ответные меры лежит на уже существующих департаментах, таких как юридический департамент, департаменты аудита, финансов и отдел кадров. Начальник департамента комплаенса и руководители этих департаментов формируют Комитет по вопросам комплаенса, который отвечает за координацию, отчетность и рассмотрение программы. Членами этого Комитета должны быть уважаемые люди, приверженные компании и представляющие различные департаменты, что позволило бы охватить различные риски, связанные с нарушением законодательства. Должны быть приняты четкие правила ротации (например, срок пребывания в должности – 2 или 3 года), а также правила отбора и смещения членов Комитета.

Образец организационной структуры комплаенса в средней компании



Образец организационной структуры комплаенса в средней компании



Источник: Клаус Мусмайер, Обеспечение соблюдения законодательства, Praxisleitfaden für Unternehmen, C.H. Beck Verlag, 2012.

В меньших компаниях может вообще отсутствовать необходимость в создании департамента комплаенса, где функции по обеспечению соблюдения законодательства и деловой этики по совместительству выполняет один из сотрудников, работающий в другой должности (например, в сфере права, финансов, человеческих ресурсов, коммуникации, безопасности, или управления проектами), который в случае необходимости опирается на знания и опыт других специалистов компании или привлеченных сторонних экспертов.

Обучение и тренинг

Регулярное обучение и тренинг являются крайне важными элементами любой программы комплаенса, а также важным средством донесения применимых законов, этических стандартов компании и политик по обеспечению соблюдения законодательства до руководства компании, ее сотрудников и совета директоров. Сложность состоит в том, чтобы избежать профессиональных терминов или сухого

лекторского изложения материала и вместо этого сделать информацию доступной для аудитории и практичной в плане ее использования для выполнения их повседневных обязанностей. Если сотрудники увидят, что тренинг по вопросам комплаенса и соблюдения стандартов этики имеет непосредственное отношение к их работе, они с большей степенью вероятности будут заинтересованы участвовать в таких тренингах и разделять принципы деятельности компании и ее этическую культуру. И наоборот, если они будут воспринимать тренинг как скучную рутину, такой тренинг будет напрасной тратой времени и сил. Поэтому, помимо общей учебной сессии, которая касается всех сотрудников, необходимо разработать специальные учебные модули, которые сосредотачивают основное внимание на конкретных должностных обязанностях. Например, надлежащая подготовка и оформление финансовой отчетности и хранение документов для сотрудников бухгалтерии; допустимые и недопустимые затраты на ведение бизнеса для персонала отдела сбыта; или специальный тренинг для административно-технического персонала по вопросам обработки отчетов о расходах представителей руководства компании.

Ниже приведены некоторые соображения относительно того, как сделать тренинг по вопросам комплаенса более увлекательным. Вы также можете рассмотреть возможность привлечения сторонних экспертов с целью обеспечения максимальной эффективности обучения:

- Используйте простой и доступный язык
- Диверсифицируйте содержание
- Диверсифицируйте формат
- Используйте различные сценарии и ролевые игры
- Привлекайте сотрудников разного уровня из разных департаментов
- Обеспечьте участие

Все сотрудники должны пройти базовый тренинг по ключевым вопросам комплаенса (например, предотвращение притеснения и домогательства, техника безопасности на рабочем месте), включая тренинг по вопросам противодействия коррупции в таких сферах, как конфликт интересов, политика относительно подарков и кодекс этики. Для

членов совета директоров, руководителей высшего и среднего звена, а также сотрудников, непосредственно взаимодействующих с государственными должностными лицами, необходимо рассмотреть возможность проведения дополнительного и целевого тренинга по вопросам противодействия коррупции.

В соответствии с передовой практикой, рекомендуется проведение, как минимум, ежегодных тренингов по вопросам комплаенса и соблюдения деловой этики, но обучение персонала не должно прекращаться на этом. Начальники департаментов комплаенса должны постоянно искать возможность приобщить сотрудников компании к использованию релевантных ресурсов по вопросам комплаенса. Некоторые идеи относительно того, как это сделать, изложены ниже:

Политика открытых дверей. Убедитесь, что все сотрудники компании понимают, что Начальник департамента комплаенса всегда на месте, чтобы ответить на конкретные вопросы и предоставить консультацию.

Привлечение к сотрудничеству руководителей среднего звена. Приложите дополнительные усилия, чтобы привлечь к сотрудничеству руководителей среднего звена и убедиться, что они понимают, как проводить работу по рассмотрению жалоб сотрудников. Как показывает практика, большинство сотрудников, заметивших нарушения, в первую очередь обращаются к своему непосредственному руководителю; и только в том случае, если непосредственный начальник не реагирует на жалобу, они, как лица, сообщающие о злоупотреблениях, ищут другие каналы в рамках компании или за ее пределами.

Обсуждения в команде и меморандумы компании. Когда руководители проводят обсуждения в команде или рассылают меморандумы об увеличении продаж или снижении затрат, порекомендуйте им ссылаться на кодекс поведения компании и напомнить сотрудникам, что преследуемые бизнес цели всегда должны соответствовать ценностям компании. Подкрепляя этот месседж, вы показываете, что компания серьезно настроена в отношении аспектов комплаенса.

Внутренние бюллетени, содержащие практические примеры. Все мы лучше всего учимся на примерах из реальной жизни. Успешный прием, который используют многие начальники департамента комплаенса для продвижения культуры обучения на ошибках, связан с публикацией периодического информационного бюллетеня для сотрудников компании, который содержит истории из практической деятельности о том, что пошло не так и как решалась проблема. В этом плане важно сохранить конфиденциальность, поэтому не называйте имен и измените идентифицирующие подробности, такие как название бизнес подразделения или его местонахождение.

Также важно отметить, что обучение и тренинг играют ключевую роль в процессе оценки риска компании. Вопросы и общие проблемы, которые возникают в результате вопросов со стороны сотрудников и их последующего обсуждения в ходе учебных занятий, предоставляют ценную информацию о том, где вероятнее всего сосредоточены наиболее уязвимые аспекты деятельности компании.

В 2012 г. Международная торговая палата и Институт экономических исследований опросили 1156 экспертов из 124 стран, согласны ли они с тем, что особое внимание проведению тренингов по вопросам комплаенса и соблюдения деловой этики поможет бизнесу повысить производительность и привлечь больше иностранных инвестиций в их страны. Согласие со стороны опрошенных было просто ошеломляющим. В Африке 90% респондентов выразили свое согласие, равно как и 88% в Южной Америке и Азии, 87% в Восточной Европе и 85% в странах СНГ.

Обязательно ведите учет посещаемости всех учебных занятий по вопросам комплаенса, а чтобы проверить, является ли ваш тренинг действительно эффективным, обязательно проведите его оценку:

Проверка относительно понимания. Проведите опрос до и после проведения тренинга, чтобы оценить понимание, но избегайте использования метода выбора из заранее указанных вариантов ответа. Сформулируйте вопросы так, чтобы на них было непросто ответить и изменяйте их

каждый год.

Проверка относительно понимания. Проведите опрос до и после проведения тренинга, чтобы оценить понимание, но избегайте использования метода выбора из заранее указанных вариантов ответа. Сформулируйте вопросы так, чтобы на них было не просто ответить и изменяйте их каждый год.

Продемонстрируйте сохранение знаний. Вы можете сделать это лишь посредством проведения тестирования перед ежегодным тренингом. Повышение баллов при таком тестировании свидетельствует о долгосрочном сохранении знаний. Вы также можете включить соответствующие вопросы в анкету периодического опроса сотрудников.

Отслеживайте количество инцидентов. Сократились ли по сравнению с прошлым годом дисциплинарные взыскания за проявления коррупции? Если да, вы достигли прогресса. Примечание: осторожно подходите к интерпретации звонков по горячей линии. Их количество обычно возрастает после проведения учебных занятий, но это может просто свидетельствовать о том, что сотрудники более вдумчиво относятся к своим действиям — особенно если большинство звонков касается вопросов, а не жалоб.

Мониторинг и аудит

Мониторинг и аудит являются ключевыми составляющими процесса управления и в контексте программы комплаенса и обеспечения соблюдения деловой этики они нацелены на то, чтобы обеспечить фактическое выполнение программы. Орган управления компании должен быть осведомлен о содержании и функционировании программы комплаенса и соблюдения деловой этики и осуществлять надлежащий надзор за внедрением программы и ее эффективностью. Проведение мониторинга и аудита с целью выявления нарушений обеспечивает фактическое внедрение программы компании по вопросам комплаенса и соблюдения деловой этики.

Мониторинг — это постоянная оценка качества функцио-

нирования системы внутреннего контроля с течением времени с целью ее постоянного усовершенствования. Обычно он состоит из регулярных процессов, используемых для выявления тревожных сигналов, которые могут требовать более детальной оценки. Мониторинг часто начинается с проведения собеседования с сотрудниками, как правило, в неформальной обстановке (например, во время обеда или за чашкой кофе), чтобы стимулировать откровенную беседу о рисках, с которыми они сталкиваются в своей повседневной деятельности и о том, считают ли они, что существующие политики и процедуры действительно работают. Еще одним хорошим методом является проведение периодического опроса/анкетирования или работа с фокус группами из числа сотрудников компании.

Начальник департамента комплаенса также должен внедрить системы периодической выборочной проверки отчетности, включая финансовую отчетность, такую как счета-фактуры или отчеты о командировочных расходах, чтобы убедиться, что приведенные данные являются точными, достоверными и подкреплены необходимой документацией.

Аудит — это разновидность мониторинга, где основное внимание уделяется сферам, определенным как сферы высокого риска в результате оценки риска и мониторинга. Он обеспечивает независимую гарантию соблюдения законодательства, будучи нацеленным на выявление, анализ, исправление и устранение конкретных проблем в области комплаенса. Аудит может проводиться независимыми сторонами двумя способами: как внутренний аудит, или как внешний аудит. Внутренний аудит, который проводится специальным подразделением компании, считается независимым не от компании, а от процесса, который это подразделение проверяет. Внешний аудит проводится независимыми профессионалами, привлеченными со стороны. Аудит, как правило, ассоциируется с финансами, но любой процесс, включая комплаенс, может быть объектом аудита с целью выявления его сильных и слабых сторон.

Мониторинг должен быть связан с оценкой риска нарушения законодательства, а также системой управления

рисками предприятия, если она существует. Как и в случае с планом снижения рисков, у вас должен быть разработан план мониторинга, в котором прописаны виды контроля, применяемые к различным бизнес процессам (превентивный, выявляющий, корректирующий), а также лица, отвечающие за соответствующие направления деятельности. Убедитесь, что ваши механизмы контроля могут быть предметом аудита (т.е. поддаются проверке посредством анализа документации).

Мониторинг и аудит – это сложные задачи и никто не может их выполнить в одиночку. Привлекайте ресурсы других департаментов, используя связь с сотрудниками или заинтересованные группы, чтобы определить тревожные сигналы или потребности в комплаенсе. Вам также необходимо наладить партнерские отношения с внешними консультантами и профессиональными организациями. Убедитесь в том, что вы ранжируете риски и в первую очередь акцентируете внимание на наиболее важных из них.

Общепринятые инструменты и приемы непрерывного мониторинга

- Утверждение Кодекса поведения, политик, механизмов раскрытия информации → Отслеживайте процент утвержденных политик, следите за исключениями и тенденциями
- Данные о проведенных тренингах → Отслеживайте процент проведенных тренингов и определяйте негативные тенденции
- Опросы и анкетирования → Оценивайте уровень знаний, аспекты культурного характера, степень вовлечения
- Оценка тенденций получения информации по горячей линии → Тенденции получения информации от анонимных источников по сравнению с установленными источниками, «горячие точки»
- Самооценка и самостоятельное предоставление сведений → оценка посредством механизмов внутреннего контроля, инструменты самостоятельного предоставления сведений в режиме онлайн (например, конфликт интересов, подарки и увеселительные мероприятия)
- Анализ тенденций применительно к отчетности или транзакциям → анализ бюджетных и фактических финансовых показателей, уровень общих и административных расходов
- Анализ показателей выявленного риска → Тревожные сигналы относительно потенциальных проявлений коррупции, сравнение возмещения представительских расходов и расходов на деловые поездки в наличной форме по сравнению с кредитными карточками
- Коммуникация → Обращения инвесторов, совещания по организации сбыта

- Рационализация хозяйственной деятельности в сравнении с передовой практикой → Элементы программы, статистика горячей линии и т.д.
- Фокус группы → Области высокого риска или выявленные «горячие точки»

Общепринятые инструменты и приемы аудита

- Посещение объектов и собеседования
- Тестирование/проверка эффективности механизмов внутреннего контроля
- Детальное тестирование транзакции
- Приемы бухгалтерской экспертизы или аудита на предмет мошенничества
- Верификация результатов мониторинга
- Внеочередная проверка и последующие меры

Источник: Общество корпоративного комплаенса и деловой этики (SCCE),
Институт комплаенса и этики

И наконец, помните, что характерной чертой эффективной программы комплаенса является непрерывное улучшение. Поскольку бизнес среда постоянно меняется, риски нарушения законодательства и проблемные аспекты в области комплаенса также претерпевают определенные изменения и требуют корректирующих действий. Следовательно, вы должны регулярно оценивать модель, процесс внедрения и воздействие программы комплаенса. На практике усовершенствование достигается посредством периодической оценки программы комплаенса и соблюдения деловой этики, а также плана устранения любых выявленных недостатков.

Информирование о неправомерных действиях и расследования

Одной из наиболее важных функций Начальника департамента комплаенса является создание корпоративной системы, позволяющей сотрудникам задавать конкретные вопросы, касающиеся аспектов комплаенса, делиться опасениями или вопросами, вызывающими озабоченность, а также в конфиденциальном порядке сообщать о нарушениях. Крайне важно, чтобы эта система соответствовала национальному законодательству, особенно законам о конфиденциальности данных.

Система информирования

Предоставление информации о правонарушениях в рамках организации одним из ее сотрудников известно как «уведомление о подозрении в совершении неправомерных действий». Этот термин не всегда легко перевести на другие языки. В соответствии с определением Института внутрикорпоративных аудиторов, уведомление о подозрении в совершении неправомерных действий – это раскрытие негативной информации кому-то, кто находится вне обычной цепочки субординации и подчинения, а также государственному или другому стороннему органу, не имеющему никакого отношения к организации. Внутреннее уведомление о неправомерных действиях является важным источником выявления фактического или потенциального неэтичного/недобросовестного поведения. Надлежащее отношение в рамках компании к предоставлению информации о совершении неправомерных действий дает сотрудникам уверенность в том, что к их опасениям или жалобам относятся серьезно. Это, в свою очередь, делает сообщение такой информации государственным органам или СМИ (что может нанести серьезный ущерб репутации компании и итоговым результатам ее деятельности) маловероятным или крайней мерой, к которой прибегают как к последнему средству.

Во многих странах информирование о недобросовестном поведении может иметь довольно негативную коннотацию «стукачества». Важно, чтобы культура вашей компании акцентировала внимание на том, что информирование о нарушении политики компании, включая информирование о любых проявлениях коррупции, на самом деле является свидетельством преданности компании и приверженности ее ценностям. Чтобы говорить откровенно, сотрудники должны чувствовать себя в безопасности, а этого можно достичь лишь в том случае, если они не боятся репрессий и преследования. Это чрезвычайно важный аспект. В конечном итоге вы захотите сделать так, чтобы руководители и сотрудники в обязательном порядке пресекали нарушения процедур контроля и сообщали о них в случае их возникновения, или после того, как нарушение фактически произошло (если сообщать об этом раньше было опасно).

Эффективная **система информирования** должна включать следующие элементы:

Должно ли информирование о неправомерных действиях быть анонимным или нет? Вам необходимы механизмы, такие как горячая линия, которые позволяют предоставить информацию в анонимном порядке, иначе серьезные инциденты могут остаться без внимания. Однако, все в компании должны понимать, что оценка обоснованности анонимных заявлений может быть делом непростым и может снижать способность компании урегулировать вопрос, относительно которого была предоставлена информация. Хотя вся получаемая информация заслуживает должного внимания и проявления осмотрительности, существует возможность злоупотребления процессом информирования посредством преднамеренного предоставления необоснованной или недостоверной информации.

Разные каналы для предоставления информации. Эти каналы могут включать непосредственного руководителя, юрисконсульта, высшее руководство, или омбудсмена компании. Зачастую предоставление информации представителю того же бизнес подразделения, в котором работает сотрудник, является наиболее удобным и эффективным вариантом. Однако, если нарушение произошло в этом бизнес подразделении или связано с непосредственным руководителем сотрудника, важно чтобы существовали другие каналы информирования.

Анонимная горячая линия. Как и программа комплаенса и соблюдения деловой этики в целом, система горячей линии компании должна соответствовать ее размеру и ресурсам. Большие компании часто используют услуги третьих сторон, где управление горячей линией делегируется специализированным фирмам. Однако этот вариант может быть дорогостоящим. Компании поменьше могут использовать другие способы анонимного информирования, такие как специальный ящик, размещенный в легкодоступном и вместе с тем уединенном месте на территории/в офисе компании. Начальник департамента комплаенса должен периодически рассматривать предоставленную информацию, документировать ее и в случае необходимости принимать соответствующие меры.

Процесс рассмотрения поступившей информации. Поднятые проблемные вопросы необходимо классифицировать в зависимости от того, какие шаги будут приняты дальше – рассмотрение вопроса будет передано соответствующим сотрудникам департамента комплаенса и соблюдения деловой этики или комитету по вопросам комплаенса, юридическому департаменту, отделу кадров, финансовому департаменту и т.д. Процесс проведения внутренних расследований должен быть хорошо налажен.

Эффективная гарантия конфиденциальности. Сотрудникам, информирующим о нарушениях, должна быть гарантирована конфиденциальность, чтобы они не опасались возможных репрессий и преследования за свою открытость.

Быстро и эффективно реагировать на репрессии, дискриминацию и преследование. Даже в случае принятия максимально возможных мер по сохранению анонимности сотрудника, сообщившего о нарушениях, на него все же может пасть подозрение со стороны лица/лиц, о недобросовестном поведении которых была предоставлена информация. Если подозрение перейдет в любые формы агрессивного поведения, компания должна немедленно пресечь это.

Расследования

После получения информации о нарушении, проводится расследование с целью установления фактических обстоятельств дела. Начальник департамента комплаенса должен в первую очередь решить, заслуживает ли полученная информация проведения полноценного расследования (т.е. существуют ли достаточные основания для проведения расследования), или же вопрос является незначительным и может быть решен другим способом. Если необходимо проведение расследования, Начальник департамента комплаенса должен решить, кто будет его проводить – юристконсульт, сотрудники департамента комплаенса, отдел кадров, руководство и т.д. Некоторые сложные вопросы могут требовать привлечения стороннего эксперта для проведения расследования.

Если расследование проводится во внутреннем порядке под руководством Начальника департамента комплаенса, в первую очередь необходимо проконсультироваться с юри-сконсультантом или специалистом отдела кадров, чтобы удостовериться, что расследование будет проводиться таким образом, который не нарушает национальное законодательство, политики компании и не навредит доказательствам, которые могут быть необходимы для успешного уголовного расследования. Вы должны определить документацию, которая вам понадобится для проверки; имущество компании, такое как компьютеры или рабочие столы сотрудников, доступ к которым вам понадобится; а также определить, с кем из сотрудников компании необходимо провести собеседования, включая сотрудника, подавшего жалобу (если она не была анонимной), всех свидетелей, имеющих отношение к делу, а также лицо или лиц, в отношении которых будет проводиться расследование. В соответствии с передовой практикой, собеседование с обвиняемым проводится в присутствии другого лица, которое выступает объективным наблюдателем и ведет детальный протокол собеседования. Обвиняемому всегда должна быть предоставлена возможность высказать свои аргументы и представить свое видение вопроса, поскольку могут существовать смягчающие обстоятельства.

Главная цель расследования состоит в том, чтобы определить **«кто, что, когда, где, почему и как»** по конкретному делу, для того, чтобы установить ответственность за совершенное нарушение и определить соответствующие действия по смягчению последствий и меры дисциплинарного взыскания. Также может возникнуть необходимость принять меры временного характера – отправить лицо, в отношении которого проводится расследование, в оплачиваемый отпуск на время проведения расследования и ограничить его/ее доступ к компьютерам и документам компании. Вместе с тем, обязательно проверьте мотивы лица, предоставившего информацию – если у жалобы есть предыстория или имеет место попытка манипулировать процессом, вам необходимо выяснить это.

С целью обеспечения своевременности, большинство

компаний устанавливает временные рамки для проведения расследований, например, в течение 30 дней с даты получения соответствующей информации. По завершению расследования Начальник департамента комплаенса должен всегда - четко и с указанием достаточных фактических данных - в письменной форме документировать результаты расследования. Отчет должен содержать только факты (никаких предположений или мнений) и должен ограничиваться исключительно вопросом, в отношении которого проводилось расследование. Этот отчет может быть подготовлен юристом компании, чтобы придать ему юридическую привилегию конфиденциальности. Результаты должны сообщаться юрисконсульту и руководству, а также другим лицам, если это необходимо (отделу кадров, членам совета директоров). Обеспечьте информирование сотрудника, изначально предоставившего информацию, а также лица, обвиненного в неправомерных действиях (несмотря на то, что отчет им, как правило, не предоставляется).

По завершению расследования, сформулируйте рекомендации относительно последующих мер. Помимо смягчения любого ущерба, последующие шаги должны включать действия по исправлению любых выявленных проблемных аспектов. И наконец, сохраняйте файлы расследований, даже если неправомерные действия относительно которых проводилось расследование, не были подтверждены.

В случае выявления ненадлежащего поведения, Начальник департамента комплаенса обязан доложить об этом во внутреннем порядке, а совет директоров и юрисконсульт, в зависимости от деталей ситуации и законодательства вашей страны, будут решать, информировать ли об этом соответствующие правоохранительные органы. Но что если ненадлежащее поведение касается именно этих людей в руководстве компании? Кодекс этики Общества корпоративного комплаенса и деловой этики (SCCE) в Правиле 1.4 содержит рекомендации относительно этой – будем надеяться, редкой – ситуации:

- Рассмотрите и исчерпайте все возможные варианты внутреннего характера
- Передайте вопрос на рассмотрение высшего руководства

и высшего органа управления (например, независимому члену совета директоров)

- В случае отсутствия результатов, как крайнее средство, рассмотрите вариант увольнения с занимаемой должности.

Обеспечение исполнения правил, дисциплина и стимулы

Спектр мер дисциплинарного взыскания и возможные последствия должны быть четко прописаны в политиках и процедурах компании. Наказания могут варьироваться от устных или письменных выговоров от непосредственного начальника до временного отстранения от занимаемой должности и финансовых санкций и вплоть до увольнения. Обобщить, каким может быть надлежащее наказание за конкретные неправомерные действия, довольно сложно. Но четкая политика относительно определения степени тяжести правонарушения поможет определить надлежащие ответные меры по всему спектру мер взыскания. В случае более тяжких правонарушений, Начальник департамента комплаенса должен координировать свои действия с юрисконсультom компании или внешним советником по юридическим вопросам и отделом кадров, чтобы обеспечить надлежащий порядок действий. И напротив, вы также должны разрешать применение ремедиации (т.е. исправления и ликвидации последствий) в качестве адекватной ответной реакции в случае незначительных нарушений, которые могут требовать лишь проведения дополнительного тренинга.

Есть два ключевых момента относительно дисциплины и аспектов нарушения законодательных норм и правил, которые заслуживают особого внимания:

- Обеспечьте, чтобы наказание соответствовало степени тяжести неправомерных действий. Незначительные нарушения поначалу должны быть урегулированы посредством устных замечаний со стороны непосредственного начальника, но в случае продолжения проявлений неадекватного поведения, применяемые дисциплинарные санкции должны постепенно ужесточаться. С другой стороны, серьезные правонарушения, такие как мошенничество или

масштабное взяточничество, могут служить основанием для немедленного увольнения.

- Применяйте меры обеспечения исполнения правил и дисциплинарного воздействия справедливо и последовательно. Одни и те же стандарты должны применяться ко всем в рамках всей организации – без какого бы то ни было особого отношения и независимо от ранга и занимаемой должности.

Политики, регламентирующие обеспечение исполнения правил и вопросы дисциплинарного характера, также должны заострять внимание на том, что попустительское отношение к нарушениям посредством неинформирования о них (т.е. игнорирование ненадлежащего поведения) не является средством защиты. На самом деле неинформирование о нарушении норм и правил является таким же серьезным проступком, как и совершение неправомерных действий и должно наказываться.

Одной из ключевых предпосылок справедливого и последовательного обеспечения исполнения норм и правил является полнота информации. Сотрудники на всех уровнях должны знать и понимать, в чем заключаются правила, чтобы быть в состоянии соблюдать их. Обучение и тренинг, обеспечение соблюдения правил и дисциплина – это две стороны одной медали.

Использование стимулов

Важный момент, который свидетельствует о том, что меры дисциплинарного взыскания действительно являются крайней мерой – это использование стимулов, которые поощряют каждого в компании вести себя в соответствии со стандартами этики и придерживаться политики и процедур компании.

Стимулы определяют поведение во всех сферах жизни. Существует много способов, посредством которых простые стимулы могут многое изменить в сфере комплаенса. Например:

Поощряйте этическое лидерство. Начальник департа-

мента комплаенса должен отдавать должное сотрудникам, которые делают все возможное и невозможное когда речь идет о соблюдении стандартов профессиональной этики – а еще лучше, должен проследить за тем, чтобы непосредственный начальник таких сотрудников написал благодарственное письмо. Использование похвалы и признания особенно важно на уровне менеджеров, поскольку это помогает «задать тон» в среде сотрудников организации.

Вознаграждайте за усовершенствование программы комплаенса. Начальник департамента комплаенса может приветствовать творческие решения по усовершенствованию комплаенса, предложенные сотрудниками компании, поощряя сотрудников вносить предложения по улучшению программы комплаенса в тех сферах, где, по их мнению, существуют слабые стороны или недостатки. Можно легко установить ящик для предложений сотрудников и рассматривать полученные предложения в ходе служебных совещаний. Лучшие предложенные идеи можно вознаграждать посредством выражения признательности или материального вознаграждения в виде подарочных карточек или премиальных.

Добавьте цели относительно этики и комплаенса к процессу ежегодной оценки результатов работы. Это свидетельствует о том, что честность и добросовестность являются важной частью общих показателей работы сотрудника. Цели должны быть конкретными, чтобы их можно было легко оценить. Они также должны делать акцент на поощрение долгосрочных результатов по сравнению с краткосрочным успехом (например, премирование за стабильную прибыль и долю на рынке в течение продолжительного периода по сравнению с разовой крупной продажей). Ни один из сотрудников, не прошедших оценку на предмет комплаенса, не должен получить повышение в должности.

Отмечайте день или неделю комплаенса. Это ваша возможность придать комплаенсу оттенок праздника. Используйте ваше воображение – закажите футболки, чашки, или ручки для персонала с лозунгом, ориентированным на

честность и профессиональную добросовестность; организуйте командные соревнования или викторины, которые проверяют знания сотрудников о политиках и процедурах комплаенса – существует масса различных возможностей для привлечения внимания к аспектам комплаенса занимательным образом.

Взвесьте аргументы «за» и «против» финансовых стимулов. Некоторые компании стимулируют информирование о неправомерных действиях посредством финансового вознаграждения. Обычно такое вознаграждение представляет собой процент от суммы средств, сэкономленных для компании. Однако введение денежного вознаграждения может создать извращенные стимулы, где у сотрудников может появиться соблазн передергивать факты или даже выдвигать беспочвенные обвинения в надежде на получение вознаграждения. Поэтому необходимо тщательно рассмотреть все аргументы «за» и «против» этого подхода.

Не забывайте воздавать должное сотрудникам департамента комплаенса и этики, а не только сотрудникам других подразделений компании. Чтобы эффективно выполнять свою работу, они должны чувствовать, что их ценят, адекватно оплачивают их труд, предоставляют льготы и перспективы карьерного роста.

Меры реагирования, предотвращение нарушений и усовершенствование программы комплаенса

После того, как нарушение было выявлено, в отношении него было проведено соответствующее расследование, а виновные лица были должным образом наказаны, возникает ключевой вопрос: как предотвратить повторение подобной ситуации? Ваши ответные меры, принимаемые в отношении нарушения, и внедрение превентивных мер, направленных на предотвращение повторения таких нарушений в будущем, являются критически важными для обеспечения комплаенса. Ваша цель – непрерывное усовершенствование: важно не только решить насущную проблему, но и устранить причины, которые к ней приводят.

Ответные действия и соответствующие превентивные меры будут варьироваться в зависимости от вида нарушений, с которыми вы сталкиваетесь. Это может включать внедрение новых механизмов внутреннего контроля, дополнительные критерии аудита, или видоизмененный и расширенный тренинг по вопросам комплаенса и соблюдения деловой этики. Начальник департамента комплаенса должен проявлять гибкость и корректировать программу, чтобы сделать ее более эффективной. До тех пор пока вы постоянно помните о семи элементах надежной и эффективной программы комплаенса, вы находитесь на верном пути к успеху!

Переход к честному предпринимательству

Принятие соответствующих обязательств и внедрение программы комплаенса и соблюдения деловой этики зачастую означает необходимость больших изменений в методах функционирования компании, а изменение существующего порядка вещей никогда не дается легко. Вызов практике, укоренившейся в деятельности вашей компании и ее отношениях с клиентами, государственными должностными лицами и другими заинтересованными сторонами, может быть очень сложной задачей, решать которую придется Начальнику департамента комплаенса, совету директоров и высшему руководству компании. Не пытайтесь сделать все сразу: сосредоточьте ваши ресурсы на аспектах, которые не требуют особых усилий, таких как рассмотрение и усовершенствование политик и процедур, чтобы продемонстрировать ценность комплаенса для компании на ее пути к достижению делового успеха. В ходе этой деятельности акцентируйте внимание на уникальности вашей компании: почему вам нужна программа комплаенса?

Несложным аспектом, с которого можно начать, является реестр подарков и увеселительных мероприятий/представительских расходов. Проследите за тем, чтобы политика определяла, когда необходимо получение одобрения, и указывала, что все полученные и даримые подарки должны (честно!) регистрироваться в реестре. Разработайте процесс проведения периодических выборочных проверок и убедитесь, что административно-технический персонал ознакомлен с этим процессом. Одна из политик может состоять в следующем — «никаких увеселительно-представительских мероприятий в течение периода переговоров о заключении коммерческой сделки». Еще одним аспектом, с которого можно начать, является конфликт интересов. Компании будет относительно

несложно разработать процесс согласования по конфликту интересов через систему электронной почты компании, а департаменту комплаенса – выполнять функции по ведению реестра всех таких согласований.

Помните, что вы не одни – существуют ресурсы и сети поддержки! Ознакомьтесь с исследованиями передовой практики и подпишитесь на публикации, которые освещают вопросы комплаенса и деловой этики. Вступите в профессиональные сообщества специалистов по комплаенсу и этике, как в вашей стране, так и за рубежом. Если вы являетесь поставщиком крупной транснациональной компании, попросите оказать вам помощь в разработке или усовершенствовании вашей программы комплаенса, поскольку международные нормы подразумевают, что крупные компании должны помогать в этих вопросах своим бизнес партнерам из числа меньших компаний. В случае необходимости, обращайтесь за консультациями и рекомендациями к внешним экспертам и консультантам. Наладьте взаимодействие с профессиональными и бизнес ассоциациями в вашей стране для обмена идеями и подходами с вашими коллегами относительно развития эффективных механизмов внутреннего контроля, деловой этики, мер по обеспечению комплаенса, а также процедур по противодействию взяточничеству. И поддерживайте контакт с CIRE для получения информации о мировой передовой практике и возможностях обучения.

Некоторые идеи относительно ресурсов и международных сетей, которые стоит принять во внимание:

*Общество корпоративного комплаенса и деловой этики (SCCE),
Социальная сеть по вопросам комплаенса и деловой этики:
<http://community.corporatecompliance.org/home>*

Ассоциация специалистов по вопросам комплаенса и деловой этики: www.theecoa.org

Ресурсный центр по вопросам этики: www.ethics.org

Институт Ethisphere: www.ethisphere.com

Институт деловой этики: www.ibe.org.uk

*Британский форум по вопросам противодействия коррупции:
<http://anticorruptionforum.org.uk>*

Переходу к честному предпринимательству могут содействовать внешние и внутренние факторы, поэтому важно понять, когда пришло время для изменений. Внешние обстоятельства, такие как принятие нового закона о противодействии коррупции в вашей стране или ратификация ключевой международной конвенции по борьбе со взяточничеством, могут послужить импульсом для нового или обновленного стратегического акцента на аспекты этики и комплаенса в вашей компании. Аналогично, свою роль могут сыграть внутренние движущие факторы. Например, новый Генеральный директор или Председатель совета директоров, который ориентирован на реформы и привержен идее честного ведения бизнеса, может повести компанию в новом направлении. Этому, в равной степени, может также способствовать и коррупционный скандал, недавно имевший место в компании.

Независимо от движущих факторов, которые могут возникать в зависимости от конкретной ситуации в вашей компании, вставать на путь честного ведения бизнеса и соблюдения законодательства никогда не поздно. Формирующиеся и развивающиеся рынки – это будущее мировой экономики. Наилучший способ обеспечить конкурентоспособность вашей компании на мировом рынке – это внедрить комплаенс в качестве ключевого компонента вашей модели бизнеса.

Ресурсы и библиография

Центр международного частного предпринимательства,
«Противодействие коррупции: подход частного сектора»
(2011). www.cipe.org/sites/default/files/publication-docs/AntiCorruptionToolkit0308.pdf

Центр международного частного предпринимательства,
«Корпоративное управление для развивающихся рынков»
(2008). www.cipe.org/publications/detail/corporate-governanceemerging-markets

Центр международного частного предпринимательства,
Институт Всемирного Банка, и др. «Борьба с коррупцией
посредством коллективных действий – руководство для
бизнеса» (2008). http://info.worldbank.org/etools/docs/antic/Whole_guide_Oct.pdf

Франсуа Винке и Джулиан Кассум, Учебное пособие по
вопросам этики и комплаенса Международной торговой
палаты. Международная торговая палата (Париж, Франция:
2013).

Международная торговая палата и др. «Противодействие
вымогательству и взяточничеству при осуществлении
международных финансово-хозяйственных операций»
(RESIST)” (2010). www.iccwbo.org/Data/Documents/Corporate-Responsibility-and-Anti-corruption/RESIST-plaintext-version-English/

Правила корпоративного управления Нью-Йоркской
фондовой биржи (2003). www.nyse.com/pdfs/finalcorpgovrules.pdf

Организация экономического сотрудничества и
развития. «Руководство по надлежащей практике

механизмов внутреннего контроля, этики и комплаенса» (2010). www.oecd.org/investment/anti-bribery/anti-briberyconvention/44884389.pdf

Организация экономического сотрудничества и развития. «Принципы корпоративного управления ОЭСР» (2004). www.oecd.org/daf/ca/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm

Инициатива партнерства против коррупции, «Руководство по надлежащей практике проведения комплексной проверки третьих сторон» (2013). www3.weforum.org/docs/WEF_PACI_ConductingThirdPartyDueDiligence_Guidelines_2013.pdf

Пит Марк. *Гармонизация соблюдения законодательства о противодействии коррупции: Руководство по надлежащей практике ОЭСР* (2010).

Общество корпоративного комплаенса и деловой этики. «Академия основ комплаенса и этики» (2013). www.corporatecompliance.org/Events/AllEvents/Academies.aspx

Общество корпоративного комплаенса и деловой этики. «Кодекс профессиональной этики для специалистов в области комплаенса и деловой этики» (2007). www.corporatecompliance.org/Resources/View/smld/940/ArticleID/675.aspx

Трансперенси Интернешнел, Индекс взяточдателей www.transparency.org/research/bpi/overview

Трансперенси Интернешнел. «Бизнес принципы по противодействию взяточничеству» (2013). www.transparency.org/whatwedo/tools/business_principles_for_countering_bribery/1/

Трансперенси Интернешнел. «Бизнес принципы по противодействию взяточничеству – издание для малых и средних предприятий» (2008). www.transparency.org/whatwedo/tools/business_principles_for_countering_bribery_sme_edition/1/

Трансперенси Интернешнел США. «Верификация программ обеспечения соблюдения законодательства по противодействию коррупции» (2014). www.transparencysusa.org/documents/TI-USA_2014_verificationreportfinal.pdf

Глобальный договор ООН. «Руководство по оценке риска, связанного с противодействием коррупции» (2013). www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/RiskAssessmentGuide.pdf

Глобальный договор ООН. «Руководство относительно 10-го принципа по борьбе с коррупцией» (2009). www.pnud.or.cr/dmdocuments/UNGC_AntiCorruptionReporting.pdf

Глобальный договор ООН. «Руководство относительно 10-го принципа по борьбе с коррупцией» (2009). http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/UNGC_AntiCorruptionReporting.pdf

Центр международного частного предпринимательства

1155 15th Street NW Ste. 700

Washington, DC 20005

www.cipe.org | communications@cipe.org