

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ICC ПО АНТИМОНОПОЛЬНОМУ КОМПЛАЕНСУ



Практические меры по соблюдению антимонопольного законодательства
для малых и средних предприятий и крупных компаний

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ИСС ПО АНТИМОНОПОЛЬНОМУ КОМПАЕНСУ

Практические меры по соблюдению антимонопольного законодательства
для малых и средних предприятий и крупных компаний

Copyright © 2013
Международная торговая палата (ИСС)

Все авторские и иные интеллектуальные права на настоящий результат совместной работы принадлежат ИСС с учетом ранее возникших прав на выдержки из текстов третьих лиц, таких как конкретные примеры и передовая практика, которые сохраняются за правообладателями соответствующих текстов. ИСС приветствует воспроизведение и распространение настоящей публикации на следующих условиях:

- ИСС должна быть указана в качестве источника заимствования и правообладателя с указанием наименования документа, © International Chamber of Commerce (ИСС) и года публикации, если имеется.
- Необходимо получить разрешение на внесение изменений, переработку и перевод для коммерческого использования или использования в иных целях, предполагающего, что другая организация или лицо являются источником или связаны с настоящим произведением.
- Воспроизведение или размещение на интернет сайтах настоящей публикации разрешается только путем ссылки на соответствующую страницу ИСС в сети Интернет (но не на сам документ).

За разрешением обращаться в ИСС по следующему адресу: ipmanagement@iccwbo.org.

Перевод на русский язык осуществлён в 2014 году при поддержке:

**Debevoise
& Plimpton**

ICC **RUSSIA**
INTERNATIONAL
CHAMBER OF COMMERCE
The world business organization

Предисловие

Появление настоящего Практического пособия ICC по антимонопольному комплаенсу (далее - «Пособие») крайне актуально. В последние годы по всему миру наблюдается резкое увеличение числа правовых требований и требований в сфере комплаенс, затрагивающих деятельность компаний (как небольших, так и крупных). Данное явление отражает стремительное развитие нормативных ценностей, лежащих в основе регулирования и управления процессами ведения коммерческой деятельности, а также рост этических ожиданий общества в целом. Это проявилось в целом ряде областей – от законодательства по противодействию взяточничеству и коррупции до законодательства об охране окружающей среды, охране труда, защите личных данных и конкуренции (в настоящем Пособии именуемом «антимонопольным законодательством»). Адаптация к постоянному росту нормативно-правовых требований становится все более сложной задачей для бизнеса. Содействуя открытой международной торговле и трансграничным инвестициям и оказывая поддержку всем предприятиям (как малым, так и крупным) в соблюдении требований и реализации возможностей, возникающих в связи с глобализацией, Международная торговая палата (International Chamber of Commerce (ICC)) стремится играть ключевую роль в содействии росту взаимопонимания между бизнесом и антимонопольными органами в сфере комплаенс и находится в уникальном положении для решения данной задачи.

Соблюдение требований законодательства стало особенно важным в сфере антимонопольного права, где наблюдается беспрецедентное распространение нормативно-правового регулирования по всему миру. Действующее антимонопольное законодательство постоянно развивается, и принимаются новые законы. Санкции за нарушение антимонопольных требований зачастую весьма значительны, а ущерб деловой репутации в случае неблагоприятных результатов антимонопольной проверки - огромен.

В настоящее время вопрос антимонопольного комплаенс связан с особыми рисками, поскольку на данный момент антимонопольными органами на международной арене не выработан единый подход к тому, как лучше всего поддерживать (или даже поощрять) бизнес, действительно стремящийся к соблюдению антимонопольных требований. Более того, хотя многие компании уже приняли программы антимонопольного комплаенс для собственной защиты (и защиты своих акционеров) за счет сужения сферы нарушений в будущем посредством проведения обучения и выявления потенциальных нарушений на ранних этапах, ICC абсолютно уверена в том, что сейчас необходимо разработать практические рекомендации, методики и советы для содействия компаниям в выстраивании и совершенствовании надежных программ антимонопольного комплаенс с учетом рисков и ресурсов, имеющихся у каждой конкретной компании.

Именно этой цели служит Практическое пособие ICC по антимонопольному комплаенсу.

Самым сильным мотивом для соблюдения антимонопольного законодательства является желание осуществлять деятельность в соответствии с этическими принципами и признание этих усилий. Несмотря на то, что наказание за нарушение законодательных требований может быть значительным, серьезный вред репутации компании причиняет неблагоприятный общественный резонанс, вызванный констатацией факта нарушения ею требований закона.

Таким образом, целью любой программы антимонопольного комплаенс является (в конечном итоге) снижение риска совершения любого нарушения антимонопольных требований. Тем не менее, поскольку страх нарушения закона (особенно в тех случаях, когда есть угроза персональной уголовной ответственности) может сковывать работников и иногда ведет к непреднамеренному сдерживанию совершенно законной конкуренции. Выверенная программа позволяет работникам уверенно действовать в рамках закона.

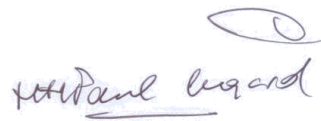
Составляющие Практического пособия ICC по антимонопольному комплаенсу не являются всеобъемлющим или обязательным перечнем того, что должна включать программа антимонопольного комплаенса, но стремятся отражать то, что обычно считается передовой практикой в данной сфере. В действительности же сами антимонопольные органы признают, что универсального подхода не существует, и что каждая комплаенс-программа должна разрабатываться с учетом конкретных комплаенс-рисков, возникающих у данной компании.

Поскольку антимонопольный комплаенс касается всех участников рынка, как крупных, так и небольших, в Практическом пособии ICC по антимонопольному комплаенсу, в частности, сделана попытка учесть сложности и ограниченность ресурсов, имеющихся у малых и средних предприятий (МСП), а также приводятся практические рекомендации по внедрению в МСП программы антимонопольного комплаенса.

Одной из ключевых характеристик настоящего Пособия является то, что оно создано бизнесом для бизнеса. Оно основано на большом опыте работы штатных юристов по антимонопольному праву крупных компаний, а также опыте частных юристов, консультирующих как ICC, так и крупные компании. ICC выражает признательность за работу, проделанную Комиссией ICC по конкуренции, в частности, Оперативной группой по антимонопольному комплаенсу и защите прав, возглавляемой Энн Райли из компании Royal Dutch Shell plc совместно с Энни Таббс из компании Unilever и Борисом Кастеном из компании Schindler. Особых слов благодарности заслуживает труд секретариата ICC, особенно Каролины Интависай, Зои Смоук и Клэр Лабержери. Мы также благодарим всех членов рабочей группы, полный список которых приведен в конце Пособия.



Жан-Ги Каррье
Генеральный секретарь
ICC



Поль Люгар
Председатель
Комиссии ICC по конкуренции

Оглавление

Предисловие	
Оглавление	
Введение	ix
Набор для начинающих	ix
1. Комплаенс как часть культуры и политики компании	ix
a. Признание антимонопольного регулирования в качестве риска, который необходимо учитывать	ix
b. Вовлечение руководства	ix
c. Кодекс деловой этики и (или) Положение о принципах ведения деятельности	x
d. Включение в другие программы и средства контроля	x
e. Непрерывная и устойчивая вовлеченность высшего руководства	x
2. Организация и ресурсы комплаенс-системы	x
a. Руководство комплаенс-систем	x
b. Регулярная отчетность высшему руководству	x
c. Выделение достаточных ресурсов	x
3. Выявление и оценка рисков	x
a. Осмысление общего подхода компании к управлению рисками	x
b. Применение аналогичной методики в антимонопольной сфере	x
c. Введение или совершенствование «точек контроля»	x
d. Эффективность «точек контроля»	x
4. Источники знаний в сфере антимонопольного комплаенса	x
a. Источники знаний в антимонопольной сфере: руководства, инструкции, справочники	x
b. Обучение по вопросам антимонопольного регулирования	x
c. Найдите способы стимулировать позитивное отношение сотрудников	x
d. Информирование об антимонопольных расследованиях	x
5. Система работы с сообщениями о возможных нарушениях законодательства	x
a. Признание ценности системы работы с сообщениями о возможных антимонопольного законодательства	x
b. Различные виды внутренних систем передачи сообщений	x
c. Корпоративные информаторы	x
d. Информирование, обучение и создание культуры сообщения о нарушениях	x
e. Недопущение ответных мер и конфиденциальность	x
f. Незамедлительная и беспристрастная реакция компании на обращение	x
g. Определение эффективности	x

6.	Проведение внутренних расследований	È... 4í
a.	Виды внутренних расследований	È... È4í
b.	На что необходимо обращать внимание / практические меры и рекомендации ...È...È 4ï	
7.	Меры дисциплинарного воздействия	È..... Í F
a.	Общие требования к дисциплинарному производству.....È.....Í G	
b.	Возможные отягчающие и смягчающие обстоятельства	È..... 5I
c.	Особые аспекты антимонопольных дел	È..... Í î
8.	Комплексная антимонопольная проверка.....È..... 5ì	
a.	Комплексная проверка при приеме на работу новых сотрудников	È..... 5ì
b.	Комплексная проверка в ходе оценки комплаенса по существу	È..... 5J
c.	Антимонопольная оценка (проверка) и выборочные тщательные проверки	È..... î €
d.	Надлежащая осмотрительность в отношении участия в торговых ассоциациях	È.. Í F
e.	Проведение комплексной проверки в рамках сделок по слияниям и поглощениям.....È. î H	
f.	Практические рекомендации по проведению проверки	È... î í
9.	Сертификация антимонопольного комплаенса.....È. î ï	
a.	Подтверждение соблюдения комплаенс-программы работниками	È.. î ï
b.	Проведение сертификации сторонней НГО	È..... 6J
c.	Проведение сертификации комплаенс-программ государственными органами ..È..... ï €	
10.	Стимулирование комплаенса.....È..... ï G	
a.	Зачем нужно стимулировать комплаенс?	È..... ï G
b.	Виды стимулирования	È..... ï H
11.	Контроль и непрерывное совершенствование	È..... ï Í
a.	Контроль и оценка процессов и средств контроля	È..... ï Í
b.	Определение эффективности процессов и средств контроля	È..... ï î
c.	Проверка и сопоставительный анализ.....È..... ï ï	
d.	Контроль и оценка комплаенса по существу	È..... ï J
e.	План по совершенствованию комплаенс-программы	È..... ï €
	Приложение 1: Проект комплаенс-системы	È..... ï G
	Приложение 2: Примеры журналов по учету рисков	È..... 8J
	Приложение 3: Примеры принципов проведения корпоративного расследования	È..... J€
	Приложение 4: Проверка торговых ассоциаций	È... JF
	Ссылки	È... JH
	Благодарности	È... Jí

Введение

Целью Практического пособия ICC по антимонопольному комплаенсу¹ является обеспечение **компаний**², желающих построить надежную систему антимонопольного комплаенса, набором практических мер. Настоящее Пособие является дополнением к материалам, подготовленным антимонопольными органами, и другим материалам по данной тематике и посвящено практическим шагам, которые могут быть предприняты внутри организации для успешного внедрения комплаенс-культуры.

Настоящее Пособие отражает вклад специалистов по антимонопольному праву, чья деятельность тесно связана с реализацией внутренних комплаенс-процедур как в небольших, так и в крупных компаниях по всему миру. Пособие не занимается рассмотрением всех аспектов законодательства каждого государства, а предлагает подходы к антимонопольному комплаенсу, которые могут применяться глобально в любой юрисдикции, независимо от уровня развития ее антимонопольного законодательства. Мы надеемся, что это поможет вашей компании, вне зависимости от сферы ее деятельности и размера (является ли она малым или средним предприятием (МСП) или крупной компанией), создать программу антимонопольного комплаенса, отвечающую потребностям вашей компании и соответствующую ее профилю риска и имеющимся ресурсам.

Темы, затронутые в одиннадцати главах Пособия, повторяют структуру *Проекта*, разработанного ICC и рабочей группой по комплаенсу, состоящей из старших должностных лиц по правовым вопросам (CLO), - документа, подготовленного в 2011 году для проведения сравнительного анализа заявлений компетентных органов в отношении программ антимонопольного комплаенса и выявления ключевых компонентов корпоративных комплаенс-программ (см. **Приложение 1**).

Каждая глава Пособия начинается с **краткого обзора**. В нем приводится сжатое изложение рассматриваемых мер: вы можете просмотреть данные обзоры для получения представления о существующих проблемах перед тем, как приступить к созданию комплаенс-системы, чтобы решить для себя, на что обратить более пристальное внимание, особенно, если время и ресурсы ограничены. Кроме того, наглядный **Набор для начинающих**, приведенный в конце настоящего введения, дает краткое описание общего подхода (разработанного для МСП), помогая понять, какие главы могут представлять первостепенный интерес.

В каждой главе приведены общие соображения, имеющие отношение к конкретным рассматриваемым в ней компонентам комплаенс-системы. Затем следует обзор практических мер, которые необходимо принять, с примерами и описаниями различных возможных подходов. Поскольку универсального подхода не существует, Пособие не является обязательным, а предлагает **модульное «меню» вариантов**, от которого можно отталкиваться. Это должно

¹ В настоящем документе понятие «антимонопольный» используется в отношении законодательства (во всех государствах) по контролю за антиконкурентными соглашениями и практиками, которое в некоторых странах называется законодательством по «защите конкуренции» или законодательством по «регулированию торговых практик». В соответствующих случаях данное понятие также включает элементы соблюдения антимонопольных требований, касающихся сделок по слияниям и поглощениям.

² Понятие «компания» используется в настоящем документе в значении организации, осуществляющей любую коммерческую деятельность, от многонациональных компаний до малых и средних предприятий (МСП). Использование слова «компания» не подразумевает какой-либо определенной организационно-правовой формы, и настоящий документ предназначен для всех видов организаций, как имеющих, так и не имеющих статуса юридического лица, товариществ и консорциумов.

позволить использовать его и МСП, и крупным корпоративным группам, независимо от того, собираетесь ли вы внедрить комплаенс-систему или рассматриваете вопрос о том, как усовершенствовать свой собственный подход.

Существует **множество возможных причин** для принятия решения о разработке программы антимонопольного комплаенса:

- С одной стороны, неожиданное расследование со стороны антимонопольных органов может подтолкнуть компанию к срочному внедрению новой целевой программы, возможно, одновременно с проведением работы по выявлению остальных рисков и решением вопросов, возникающих в процессе текущего расследования.
- С другой стороны, руководители компании могут вести успешную деятельность, основываясь на четком понимании необходимости оценки и эффективного управления всеми соответствующими корпоративными рисками, и активно поддерживать последовательную и постоянную реализацию стратегии по развитию средств управления рисками.
- В других ситуациях акцентировать внимание на антимонопольном комплаенсе могут располагающие необходимой информацией подразделения компании, такие как юридический и финансовый отделы, отдел по аудиту, или же новые работники, обладающие более высоким уровнем знаний в сфере антимонопольного комплаенса. В государствах, где антимонопольное законодательство и требования регулирующих органов развиваются в направлениях, которые ваша компания должна учитывать и соблюдать, может потребоваться свежий подход.

В конечном итоге сами процессы и системы не управляют рисками, это делают **люди**. Работники могут совершенно по-разному относиться к рискам, и у них может быть разная личная мотивация, поэтому к созданию системы антимонопольного комплаенса требуется структурированный подход, позволяющий компании приобрести необходимые навыки для выработки **общей позиции** и обеспечения **последовательной и постоянной отдачи со стороны сотрудников и руководства**.

В связи с этим в начале Пособия (в главе 1 «Комплаенс как часть культуры и политики компании») рассматриваются элементы, лежащие в основе культуры компании в сфере антимонопольного комплаенса и предшествующие организационным вопросам и вопросам обеспечения ресурсами (глава 2 «Организация и ресурсы комплаенс-системы»). Затем излагаются различные пути выявления существующих операционных рисков и определения соответствующих им контрольных точек (глава 3 «Выявление и оценка рисков»).

Хотя вы всегда можете начать с общего обучения в сфере антимонопольного комплаенса для повышения уровня знаний о требованиях действующего законодательства, проведение **всеобъемлющей оценки антимонопольных рисков** помогает выяснить, какого рода обучающие материалы необходимо распространить внутри компании и как их лучше представить для наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов (глава 4 «Источники знаний в сфере антимонопольного комплаенса»).

За рамками профилактики, но все же в качестве средства упреждающей работы с предполагаемыми или фактическими рисками компания может принять на вооружение систему работы с сообщениями о возможных нарушениях антимонопольного законодательства (глава 5 «Система работы с сообщениями о возможных нарушениях антимонопольного законодательства»), средства для проведения внутренних расследований (глава 6 «Проведение внутренних расследований») и в случае необходимости прибегать к мерам дисциплинарного воздействия и применению санкций к лицам, не оправдывающим корпоративных ожиданий (глава 7 «Меры дисциплинарного воздействия»). Данный вопрос важен для текущей деятельности компании в целом ряде отношений, в том числе для повседневной проверки и

обеспечения соблюдения требований законодательства, проверки в отношении торговых ассоциаций и проверки в контексте проведения слияний и поглощений (глава 8 «Комплексная антимонопольная проверка»).

При более проработанных и устоявшихся комплаенс-программах устойчивость комплаенс-культуры может также зависеть от степени включения компанией в свою модель различных гарантий, таких как сертификация (глава 9 «Сертификация антимонопольного комплаенса») и стимулирование (глава 10 «Стимулирование комплаенса»).

И, наконец, готовность к постоянному контролю и непрерывному совершенствованию является неотъемлемой чертой любой надежной программы антимонопольного комплаенса (глава 11 «Контроль и непрерывное совершенствование»).

Набор для начинающих

(для МСП и остальных, приступающих к внедрению комплаенс-программы)

- У вас мало времени и ресурсов?
- Вы хотите знать, как применить данный документ в своей компании?

Основополагающие элементы программы:

1. Внедрение культуры и политики антимонопольного комплаенса (см. главу 1)

- Признайте, что у компании возникают антимонопольные риски, связанные с осуществляемой деятельностью и поставленными целями.
- Обдумайте, каким образом компания может установить антимонопольные стандарты, обязательные для всех работников при осуществлении деятельности.
- Обеспечьте личную активную поддержку деловых практик, основанных на этических принципах, со стороны руководителей компании.

2. Организация и ресурсы комплаенс-системы (см. главу 2)

- Назначьте лицо, занимающее достаточно высокую должность, для контроля за реализацией программы антимонопольного комплаенса.
- Обеспечьте, чтобы данное лицо было обязано и имело реальную возможность отчитываться перед высшим руководством.
- Решите, как можно привлечь профильных специалистов (в том числе юристов, специализирующихся в сфере антимонопольного права) для разработки внутренних положений и (или) методических указаний.

3. Выявление и оценка рисков (см. главу 3)

- Решите, каким образом можно выявить антимонопольные риски и тенденции, в идеальном варианте в рамках общего процесса по управлению рисками.
- Обдумайте, какие средства контроля необходимы для управления, минимизации и устранения выявленных рисков.
- Доведите результаты процесса подтверждения и масштаб положительных изменений до высшего руководства.

4. Источники знаний в области антимонопольного комплаенса (см. главу 4)

- Адаптируйте антимонопольные руководства к профилю риска и потребностям компании.
- Определите наилучший способ организации интерактивного обучения и размещения обновлений.

Усовершенствование действующей программы:

5. Система работы с сообщениями о возможных нарушениях антимонопольного законодательства и расследования (см. главы 5 и 6)

- Внедрите эффективную культуру отчетности, обеспечивающую своевременное реагирование и справедливое разрешение ситуации.
- Рассмотрите преимущества назначения внешнего исполнителя, действующего как «горячая линия».

6. Проведение внутренних расследований / проверки и меры дисциплинарного воздействия (см. главы 6, 7 и 8)

- Определите наиболее эффективный способ проведения расследования ситуаций, потенциально порождающих риски (фактор времени может быть существенным).
- Разработайте простой, но эффективный способ воздействия на лиц, нарушающих политику компании.

7. Антимонопольная сертификация или стимулирование (см. главы 9 и 10)

- Изучите возможность обращения к сотрудникам с предложением подтвердить их понимание и приверженность принципам комплаенса.
- Рассмотрите варианты стимулирования комплаенса (в рамках системы вознаграждения за труд или процесса продвижения по службе) для более активного участия сотрудников.

8. Контроль и непрерывное совершенствование (см. главу 11)

- Определите, как вы будете проверять эффективность систем контроля (например, периодическое проведение точных тщательных проверок).
- Предложите план совершенствования комплаенс-системы в случае необходимости (например, в случае реализации рисков или изменения профиля рисков компании).

1. Комплаенс как часть культуры и политики компании

Краткий обзор. Могут быть рассмотрены следующие варианты:

- Признать, что Ваша компания (независимо от ее размера) сталкивается с определенным риском в случае несоблюдения требований антимонопольного законодательства.
- Принять Кодекс деловой этики (или аналогичное положение, воплощающее политику компании) с ясным изложением стандартов, которых должны придерживаться сотрудники при осуществлении деятельности.
- Обеспечить личную активную поддержку методов осуществления деятельности на основе принципов этики со стороны руководителей компании.
- Признать, что антимонопольный риск является только одним из рисков, с которыми сталкивается компания, и объединить антимонопольную программу с другими комплаенс-программами, средствами контроля и политикой управления.

Залогом успеха любой комплаенс-программы, независимо от того, относится ли она к сфере антимонопольного права или иным областям, является выведение ее на такой уровень, чтобы поведение, предусмотренное программой, стало **неотъемлемой частью культуры компании**.

Однако формирование комплаенс-культуры и профессиональной этики представляет собой не настолько простую задачу, чтобы ее выполнения можно было добиться за счет однократного курса обучения или рассылки сообщения от имени генерального директора³. Для успешной реализации поставленной задачи потребуется много времени и усилий на различных уровнях, хотя объем усилий и ресурсов, необходимых для внедрения комплаенс-культуры, различается в зависимости от того, относится ли компания к числу МСП или крупных компаний. Программа антимонопольного комплаенса должна быть нацелена на **поддержание культуры постоянного соблюдения норм профессиональной этики в сфере антимонопольного права**, способствующей свободной и справедливой конкуренции и соблюдению законодательства.

Этический элемент антимонопольного комплаенса можно понимать, как создание «позитивной» бизнес-культуры, выходящей за рамки необходимости соблюдения законодательства просто для того, чтобы избежать наказания. Это предполагает ценностно-ориентированную культуру бизнеса или философию, культивирующую **консенсус в отношении необходимости «поступать правильно»**, а также подчеркивающую тот факт, что знание и соблюдение антимонопольного законодательства открывает широкие перспективы для компании (см. главу 1 п. (d)). По этим причинам реализация программы антимонопольного комплаенса не должна быть исключительно формальной процедурой.

Задачей компании является обеспечение **понимания и признания** действующих норм антимонопольного законодательства руководством и сотрудниками, и, таким образом, избежание ненужных рисков. Если не принимать во внимание **психологию соблюдения требований**, то возникает явная опасность того, что даже если работникам известно о внутренней комплаенс-программе, они не будут ей следовать в ситуациях, когда на них оказывается давление или они стоят перед этическим выбором.

Руководство компании играет ключевую роль в убеждении всех работников в необходимости действовать в соответствии с принципами защиты конкуренции в коммерческих и иных отношениях с третьими лицами. **Поступки значат больше, чем слова**. В случае если культура и **личный пример руководства** внедряются успешно и открыто, работники будут в целом

³ Понятие «генеральный директор» используется в значении единоличного исполнительного органа компании или иного высшего должностного лица компании.

соблюдать установленные требования не из страха, что их нарушения будут обнаружены, а в силу убежденности в том, что именно так и надо поступать, и что подобное поведение приветствуется и ожидается от них. Им также не составит труда сообщить о своих подозрениях или о случаях ненадлежащего поведения, благодаря чему могут быть приняты незамедлительные меры по устранению нарушения.

В настоящей главе изложены практические меры, которые компания может предпринять для достижения важной цели, заключающейся во внедрении антимонопольного комплаенса в культуру и политику компании.

а. Признание антимонопольного регулирования в качестве риска, который компании необходимо учитывать

В качестве **первого практического шага** при создании комплаенс-программы следует обеспечить признание компанией того факта, что антимонопольное регулирование имеет отношение к ее деятельности. У большинства крупных компаний есть юридическая служба, которая должна признать (и в большинстве крупных компаний уже признает) антимонопольный комплаенс в качестве одной из сфер, которой компания должна уделять внимание. Если Вы работаете в МСП, и у Вас нет юридической службы, у компании должен быть финансовый директор или аналогичное должностное лицо, которое может заниматься этими вопросами.

Оценить возникающие в сфере антимонопольного права вопросы в качестве риска для Вашей компании, не должно быть трудно, поскольку в новостях регулярно появляются сообщения о наложении значительных штрафов на крупные и небольшие компании. Тем не менее, антимонопольные органы также играют важную роль в объяснении компаниям, особенно МСП, существа тех рисков, с которыми они сталкиваются.

После признания факта существования рисков компании необходимо назначить лицо, **ответственное за создание комплаенс-системы**: комплаенс-риск всегда остается бизнес-риском, но отдельному лицу в компании должна быть поручена работа по созданию программы антимонопольного комплаенса и осуществлению контроля за разработкой мер, которые необходимо внедрить в комплаенс-культуру.

б. Вовлечение руководства

Еще одним важным практическим шагом в формировании комплаенс-культуры является **вовлеченность в процесс высшего руководства и его приверженность принципам комплаенса**, поскольку оно практически всегда определяет культуру компании. Если высшее руководство компании рассматривает антимонопольный комплаенс как императив при ведении бизнеса, то его поддержка сформирует культуру компании.

Если руководство компании не демонстрирует приверженность комплаенс-культуре, что является необходимой основой любой комплаенс-системы, то комплаенс-программа просто не будет работать. Исходным пунктом любой хорошей программы является обеспечение искренней заинтересованности руководства и видимой поддержки с его стороны, поскольку это станет толчком для развития культуры.

Исключительно важное значение для успеха комплаенс-программы также имеет **вовлеченность и поддержка** со стороны работников и руководства на всех уровнях компании. Простое проведение обучения никогда не приведет к полноценному и устойчивому комплаенсу. Именно поэтому ОЭСР в своем руководящем документе «*Содействие соблюдению законодательства о защите конкуренции*» выделяет «комплаенс-культуру», при которой «игра

по правилам» становится обычной деловой практикой, в качестве одного из пяти ключевых компонентов (также именуемых «5К») успешной комплаенс-программы⁴.

Прочие организации также признают важность вовлеченности руководства. Так, например, Европейская Комиссия в своей публикации «*Вопросы комплаенса*»⁵ указывает, что «целенаправленная поддержка высшего руководства имеет жизненно важное значение» и «является существенным элементом при создании культуры уважения к праву в компании». Антимонопольное управление Великобритании аналогичным образом помещает в основу четырехступенчатого процесса соблюдения законодательства о защите конкуренции «приверженность комплаенсу (с самого верха вниз)», и заявляет, что:

«Высшее руководство, особенно совет директоров, должно продемонстрировать ясную и недвусмысленную приверженность соблюдению законодательства о защите конкуренции. Без такой заинтересованности успех любых мероприятий по соблюдению законодательства о защите конкуренции маловероятен»⁶.

Средства привлечения внимания руководства к антимонопольному регулированию как к бизнес-рисуку и обеспечения их приверженности комплаенс-принципам различаются в разных компаниях, но в их число могут входить:

- Использование примеров из прессы / СМИ об ущербе для репутации компании в результате нарушения требований законодательства (антимонопольные нарушения и иные вопросы соблюдения законодательства, такие как противодействие взяточничеству и борьба с коррупцией).
- Использование статистических данных о нарушениях антимонопольного законодательства (штрафы, персональная ответственность отдельных лиц).
- Использование собственного опыта как источника знаний о различных аспектах комплаенса (в том числе важность их раннего выявления).
- Использование видеозаписей и иных материалов, подготовленных частными лицами или компаниями, которые столкнулись с проблемами в сфере комплаенса и приобрели определенные знания из собственного опыта.
- Составление для руководства реалистичного плана мер, необходимых для внедрения комплаенс-программы, а также перечня необходимых ресурсов, включая сроки внедрения средств контроля и соответствующий бюджет.

Формирование более глубокой вовлеченности руководства представляет собой долгосрочный процесс: при принятии решения о внедрении комплаенс-программы полезно рассмотреть вопрос баланса между необходимостью быстро претворить в жизнь ее ключевые положения (и повысить осведомленность о наиболее важных рисках) и тем фактом, что еще больше можно (и необходимо) будет сделать в долгосрочной перспективе для закрепления и уточнения взглядов компании на комплаенс. Излишне сложный первоначальный проект может оказаться контрпродуктивным. С другой стороны, излишне простой проект (прямо не нацеленный на конкретные риски нарушения антимонопольного законодательства, с которыми сталкивается

⁴ Программный документ ОЭСР DAF/COMP(2011)20 «Содействие соблюдению законодательства о защите конкуренции» 2011 года стр. 13 – см. <http://www.oecd.org/daf/competition/Promotingcompliancewithcompetitionlaw2011.pdf>.

⁵ «Вопросы комплаенса: пути совершенствования соблюдения норм ЕС по защите конкуренции со стороны компаний», опубликованные Европейским Союзом (ISBN: 978-92-79-22094-4): http://bookshop.europa.eu/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/EU-Bookshop-Site/en_GB/-/EUR/ViewPublication-Start?PublicationKey=KD3211985.

⁶ Руководство Антимонопольного управления Великобритании № 1341 «Как обеспечить соблюдение законодательства о защите конкуренции в вашей компании» http://oft.gov.uk/shared_oft/ca-and-cartels/competition-awareness-compliance/oft1341.pdf.

компания) может оказаться неспособным привести к принятию надежных и устойчивых комплаенс-процедур.

с. **Кодекс деловой этики и (или) Положение о принципах ведения деятельности**

В последние годы наблюдается **невиданный рост этических ожиданий от компаний и специалистов**, а также повышенные ожидания в отношении надлежащего корпоративного управления. Это приводит к тому, что многие компании – как МСП, так и крупные предприятия – принимают Кодекс деловой этики / Положение об основополагающих ценностях / Положение о принципах деятельности.

Кодекс деловой этики (или аналогичный документ) предусмотрен в качестве **главного руководящего документа и ориентира для всех сотрудников** компании при принятии решений в процессе текущей деятельности. В нем сформулированы задачи компании, ее ценности и принципы во взаимосвязи со стандартами осуществления деятельности на основании этических норм. Кодекс деловой этики представляет собой открытую (и зачастую публично доступную) декларацию средств, с помощью которых компания намеревается осуществлять свою деятельность. Он устанавливает видимые поведенческие ориентиры. Кодекс также является способом поощрения обсуждения вопросов этики и комплаенса, а также совершенствования методов разрешения сотрудниками вопросов этического выбора и выхода из ситуаций, относящихся к «серой зоне», возникающих при осуществлении текущих операций. Кодекс деловой этики редко затрагивает исключительно сферу антимонопольного права: он обычно охватывает все аспекты деятельности компании, поэтому, хотя Кодекс всегда должен затрагивать антимонопольные вопросы, в него обычно включают такие темы, как борьба с коррупцией, обеспечение промышленной безопасности, недопущение домогательств, защиту активов компании от нецелевого использования и мошенничества и т.п.

К **дополнительным методам**, с помощью которых в компании можно выработать твердую и долгосрочную приверженность антимонопольному комплаенсу, относятся:

- Установление единых стандартов в мировом масштабе, например, запрета всем работникам компании участвовать в картельных сговорах независимо от того, действует или нет в государствах, в которых они работают, антимонопольное законодательство.
- Наглядная демонстрация внутри компании того, что Кодекс является неотъемлемой частью корпоративной культуры.
- Публикация Кодекса и (или) направление его экземпляров третьим лицам, с которыми компания сотрудничает. Примеры Кодексов деловой этики часто имеются в открытом доступе на сайтах компаний.
- Обновление Кодекса деловой этики по мере необходимости.

Примеры:⁷

- К Кодексу или аналогичным материалам можно получить доступ через любую страницу внутренней сети компании.
- Внутренние сообщения о данных материалах доводятся до всеобщего сведения в рамках текущего общепризнанного глобального плана по укреплению фирменного стиля компании.
- Кодекс деловой этики компании и другие регламентирующие документы компании всегда содержат предисловие за подписью руководителя компании и визуальную отметку об их утверждении на государственном уровне.
- В начале циклов обучения (как очного, так и дистанционного) по вопросам комплаенса используется и регулярно обновляется записанное обращение от генерального директора или других старших должностных лиц / руководителей групп.
- В различных сферах деятельности / подразделениях распространяются дополнительные внутренние сообщения для того, чтобы информация по вопросам комплаенса исходила не только от генерального директора, но также и от функциональных руководителей / руководства среднего звена.

d. Включение в другие программы и средства контроля

В идеале, впрочем как и на практике, программа антимонопольного комплаенса не должна разрабатываться в отрыве от других программ. Таким образом, с самого начала важно продумать, каким образом можно **связать** программу антимонопольного комплаенса с другими программами компании (например, программой противодействия взяточничеству и борьбе с коррупцией) и со средствами контроля и системой корпоративного управления.

Хотя некоторые антимонопольные органы могут выразить обеспокоенность, что в случае объединения с другими областями комплаенса (такими как противодействие взяточничеству или охрана труда) антимонопольные вопросы больше не будут находиться в центре внимания работников, в реальности **важен целостный подход, который несет в себе множество преимуществ:**

- У всех компаний - от МСП до очень крупных - имеется финансовый отдел / финансовый директор, который рассматривает все существенные риски, с которыми сталкивается компания. Если антимонопольные вопросы присутствуют в главном перечне корпоративных рисков (или как минимум воспринимаются в качестве риска при осуществлении деятельности), то становится легче создавать соответствующие средства контроля на корпоративном / групповом уровне и последовательно внедрять их на всех уровнях компании.
- Данный подход предусматривает применение согласованной методики оценки рисков, в рамках которой признается крайне отрицательное потенциальное воздействие антимонопольных практик (а именно, возникновение картелей) и допускается соразмерное выделение ресурсов для сведения рисков к минимуму.
- Необходимо предусматривать обсуждение вопросов относительной сложности антимонопольных норм и допускать необходимость привлечения юридических специалистов для выработки и реализации функционального и разнопланового подхода

⁷ Не предполагается, что компании необходимо воплотить в своей деятельности все данные примеры, чтобы показать, что у нее действует полноценная и надежная программа.

для выявления реально существующих потенциальных проблем, который, при этом, не будет носить излишне запретительный характер⁸.

На решение антимонопольных вопросов важно выделить достаточное количество профильных ресурсов в рамках более широких программ и средств контроля компании. Только надлежащее понимание соотношения антимонопольных и иных рисков позволяет компании установить необходимость особого внимания к некоторым аспектам программы антимонопольного комплаенса. Решительная поддержка руководства также неизбежно находит свое отражение в уровне выделяемых ресурсов.

е. ***Непрерывная и устойчивая вовлеченность высшего руководства***

Заручившись изначальной поддержкой высшего руководства, ее **необходимо сохранять** на постоянной основе. В идеале личный пример руководства должен быть продемонстрирован не только его первоначальной вовлеченностью и принятием Кодекса деловой этики, но также и ежедневной готовностью руководителей и управляющих соблюдать установленные требования.

Заявления **при назначении высших руководителей** о подтверждении своей приверженности антимонопольному комплаенсу (посредством направления сообщений работникам или на собраниях под их председательством или с их участием) могут оказать более глубокое и продолжительное воздействие, чем любой письменный документ, насколько бы официальным он ни был⁹. Аналогично, подбор и повышение руководителей, показавших себя сторонниками комплаенса, может повлиять на тех, кто стремится расти внутри компании.

Чтобы не создавалось впечатление, что о комплаенсе говорят только генеральный директор и совет директоров (или что все мероприятия проводятся только для галочки), компания может организовать регулярную почтовую рассылку или направление иных непосредственных сообщений от имени других руководителей высшего звена в адрес своих подразделений (опираясь на сообщения, демонстрирующие личный пример высших руководителей), в которых подчеркивается важность антимонопольного комплаенса со ссылкой на политику и ожидания в отношении комплаенса и рассказывается о том, что следует делать при возникновении каких-либо проблемных вопросов в сфере комплаенса.

Участие руководства высшего, среднего и низшего звена в формировании комплаенс-культуры помогает обеспечить необходимый личный пример «наверху, в середине и до самых низших уровней компании».

⁸ Излишне запретительный или консервативный подход к соблюдению антимонопольных требований, надлежащим образом не основанный на рисках, может привести к противоположным результатам, поскольку может сдерживать существующую законную конкуренцию, если работники будут бояться действовать.

⁹ Для дальнейшего уяснения критически важной роли руководства в содействии ответственному ведению бизнеса см. статью Дана Остергорда о рациональном руководстве в издании *Handbuch Compliance-Management 2010* (Wieland Steinmeyer Grüninger, Editor Schmidt, ISBN-10: 3503120572).

Примеры:

- *Участие высшего руководства компании в обучении работников низшего звена – вступительное слово руководителей компании в начале занятий является оперативным и эффективным способом продемонстрировать свою вовлеченность.*
- *Дни информирования о комплаенс, проводимые на регулярной основе (например, ежегодно), во время которых распространяются сообщения от высшего руководства компании, а на всех внутренних совещаниях одним из обсуждаемых вопросов является комплаенс (новая информация или сценарий для обсуждения).*
- *Постоянное обсуждение вопросов комплаенса руководителями высшего звена на рабочих /инструктивных совещаниях – когда становится известно, что высшее руководство проверяет своевременное получение консультаций по юридическим вопросам /вопросам комплаенса по проектам и предложениям, это стимулирует работников обращаться за консультациями к рабочим группам компании по правовым вопросам и комплаенсу и следовать им.*
- *Четкие заявления высших руководителей компании о том, что цели деятельности компании обусловлены соблюдением Кодекса деловой этики, и даже прямые ссылки на специальные юридические разъяснения, имеющие отношение к коммерческим вопросам /проектам, о которых они говорят.*
- *Требование со стороны высшего руководства о включении соответствующих положений о комплаенс в документы по стратегии компании, чтобы коммерческие цели и правовые параметры непосредственно соотносились с текущими проектами в целях обеспечения прозрачности фактических методов работы.*

2. Организация и ресурсы комплаенс-системы

Краткий обзор. Могут быть рассмотрены следующие варианты:

- Назначить лицо, занимающее достаточно высокую должность в компании, для контроля за реализацией комплаенс-программы и представления отчетов руководству высшего звена на уровне совета директоров / исполнительных органов компании.
- В более крупных компаниях – назначить руководителей комплаенс-функции по отдельным направлениям или месту деятельности компании, подчиняющихся лицу, ответственному за общую комплаенс-программу, что помогает обеспечить внедрение программы компанией на операционных уровнях.
- Принять на работу профильных специалистов (включая юристов, специализирующихся в сфере антимонопольного права) для содействия в принятии положений, составлении руководств и для консультирования работников по вопросам комплаенса.
- В МСП - использовать руководства, находящиеся в свободном доступе в сети Интернет, для составления комплаенс-программы.

Учитывая, что организация и реализация программы антимонопольного комплаенса будет различаться в каждой компании (у МСП не будет тех же ресурсов, что и у международной компании), целесообразно установить в компании четкую внутреннюю структуру субординации в рамках программы для обеспечения эффективного управления такой программой и ее разъяснения.

Организация и структура любой программы обычно охватывает следующие ключевые элементы:

а. *Руководство и организация комплаенс-системы*

Несмотря на то, что ответственность за формирование и продвижение устойчивой комплаенс-культуры **должно нести высшее руководство компании**, текущую реализацию эффективной и надежной программы можно поручить **специально назначенному лицу** (руководителю комплаенс-функции или иному соответствующему должностному лицу).

Необходимость создания **специализированной рабочей группы по комплаенсу** определяется размером, масштабом и характером деятельности компании. Очевидно, что небольшой компании, функционирующей на территории одного государства и имеющей ограниченные комплаенс-риски, нет необходимости в затратах на создание такой специализированной рабочей группы, в то время как для международной компании, имеющей значительные комплаенс-риски во многих областях, создание подобной группы будет целесообразно.

В идеале ответственность за внедрение комплаенс-программы в компании (включая программу антимонопольного комплаенса) должен нести руководитель высшего звена, входящий в состав **совета директоров / правления компании** или непосредственно подчиняющийся им. Это продемонстрирует соответствующую заинтересованность и контроль в вопросах комплаенса¹⁰ со стороны высшего руководства вашей компании.

¹⁰ В *Федеральном руководстве США по назначению наказаний*, гл. 8 «Назначение наказаний для организаций» в §8 B2.1.b.2A указано следующее: «Руководство организации должно быть осведомлено о содержании и функционировании программы по комплаенсу и этике и должно осуществлять разумный контроль за реализацией и эффективностью программы по комплаенсу и этике».

В крупных компаниях и группах компаний ответственность за составление и внедрение программы антимонопольного комплаенса формально может нести **начальник правового управления / главное должностное лицо по правовым вопросам (CLO)**. В некоторых компаниях существует должность руководителя службы комплаенс / руководителя службы комплаенс и этики (ССО), входящего в состав юридического отдела или работающего независимо от него.

Вне зависимости от того, кто возглавляет работу по реализации программы, важно, чтобы это лицо имело возможность **непосредственного обращения** не только к совету директоров / правлению компании, но также и к другим внутренним органам, таким как комитет по аудиту и комитет по корпоративной и социальной ответственности.

В разных отраслях может оказаться целесообразным использование различных **структур субординации**. Так, например, в сфере финансовых услуг ССО часто подчиняется главному должностному лицу по управлению рисками (которое обычно подчиняется совету директоров). Некоторые другие компании предпочитают включить комплаенс-функцию (или задачи по проверке / расследованию в рамках данной функции) в состав службы внутреннего аудита, обычно исходя из того, что внутренние проверки будут более эффективны в отсутствие действительного или предполагаемого конфликта с функцией юридического отдела как беспристрастного консультанта компании. Данная позиция не является общепризнанной: многие компании полагают, что юридический отдел способен без труда сочетать свою консультативную роль с функцией стража комплаенс-системы, и подобная близость к компании расширяет сферу эффективного предупреждения нарушений.

Не существует готовой модели **группы по вопросам комплаенса**. Важно создать такую группу, которая отвечает потребностям компании и соответствует ее рискам. Форма такой группы должна отражать и риски, с которыми сталкивается компания, и ее внутреннюю хозяйственную и организационную структуру. Так, например, в соответствии с общей структурой субординации некоторые компании (в которых имеется внутренний юридический отдел) поручают работу с комплаенс-рисками своим юристам, в то время как другие предпочитают возложить эти обязанности на специальное комплаенс-подразделение с назначением комплаенс-контролеров. Некоторые компании включают всю рабочую группу по вопросам комплаенса в состав юридического отдела. В некоторых международных компаниях также создается внутренняя «служба деловой этики», состоящая из сотрудников с опытом проведения судебной экспертизы, способных проводить внутреннее расследование в сфере комплаенса.

Независимо от выбранного подхода и уровня обеспечения ресурсами, ответственному лицу следует предоставить **безусловные полномочия** по определению содержания и способов реализации комплаенс-программы. Это не исключает частичное совпадение его обязанностей с обязанностями других лиц, ответственных за достижение операционных целей, более широких целей в сфере комплаенса, а также за предоставление отчетности. **Конструктивное взаимодействие** всегда является необходимым условием успеха.

Вне зависимости от размеров компании, требуется также **урегулировать вопросы организации комплаенс-процедур**, детализировав подлежащие представлению результаты и способы взаимодействия службы комплаенс (независимо от того, один ли это человек в МСП или целая группа в более крупных компаниях) с операционными подразделениями компании и другими обеспечивающими ее деятельность службами, такими как финансовый, юридический отдел, отдел кадров, внутреннего аудита и т.п. Может оказаться полезным привлечь внутренний отдел связи к разработке внутренней стратегии передачи информации, которая поможет обеспечить понимание структуры (и направленности) комплаенс-системы на всех уровнях.

Какой бы способ построения собственной внутренней структуры компания ни выбрала, для достижения наибольшей эффективности необходимо обеспечить согласование мероприятий в сфере антимонопольного комплаенса с усилиями в других сферах, например, по противодействию взяточничеству и борьбе с коррупцией. В любом случае деятельность группы

по вопросам комплаенса должна быть ориентирована на конкретные потребности и комплаенс-риски соответствующей компании.

Рабочие группы по вопросам комплаенса в крупных компаниях

С большой степенью вероятности в крупных компаниях есть один или несколько штатных юристов, а также существует тенденция к привлечению **специального консультанта по антимонопольному законодательству**, обладающего основной информацией по вопросу. При наличии в компании штатного юриста, специализирующегося в сфере антимонопольного права, он обычно играет ключевую роль и подчиняется непосредственно **CLO** или **ССО**.

Как правило, перед более крупными компаниями, исходя из их общей деятельности и организационной структуры, возникает вопрос выбора между **централизованной и национальной / региональной комплаенс-структурами**. Среди достоинств и недостатков каждого из вариантов можно назвать следующее:

- Централизованная комплаенс-система помогает поддерживать единообразные – или как минимум согласованные – стандарты и правила компании и обеспечивает прямую линию связи с центральными органами, ответственными за принятие решений, а также эффективную систему контроля и реагирования.
- Локальные системы позволяют компании разрабатывать индивидуальные методы для выполнения национальных или специфических для подразделений компании требований и способны сформировать комплаенс-культуру, отвечающую местным потребностям бизнеса, которая не будет восприниматься как насаждаемая головным офисом или «из-за границы» без учета местной специфики.
- Централизованный и децентрализованный подходы можно комбинировать, например, головной офис компании может распространять действующие во всей компании стандарты, правила и процедуры антимонопольного комплаенса, предусмотренные Кодексом деловой этики, а разработка дополнительных материалов по их реализации на местном уровне (имеющих тенденцию к большей детализации) позволяет учесть национальное антимонопольное законодательство (например, в отношении ограничения вертикальных связей) и (или) конкретную продукцию, услуги и требования к ведению деятельности.

Очень крупные компании с множеством направлений деятельности могут назначить целый ряд должностных лиц по вопросам комплаенса (по направлениям деятельности или по странам/регионам) для отслеживания показателей комплаенса (число прошедших обучение, отчеты о нарушениях, руководство проведением расследований и т.п.) в рамках направления деятельности.

Пример: объединенная лесозаготовительная и целлюлозно-бумажная компания

Общая ответственность за вопросы этики и комплаенса в компании возложена на руководителя группы по вопросам этики и комплаенса / начальника правового управления, подчиняющегося непосредственно генеральному директору. Фактически это означает, что начальник правового управления отвечает за те сферы комплаенса, которые охватываются Положением о коммерческой практике компании (Кодексом деловой этики), т.е. вопросы недопущения мошенничества, антимонопольные вопросы, вопросы противодействия взяточничеству, конфликта интересов, совершения операций с использованием инсайдерской информации и безопасности активов компании.

На «первой линии обороны», помогающей свести к минимуму антимонопольные комплаенс-риски, находятся юристы компании, обеспечивающие текущее юридическое сопровождение

по вопросам комплаенса. К задачам и обязанностям правового управления также относится разработка соответствующих положений, подготовка обучения и разработка материалов по антимонопольным вопросам, а также проведение расследований.

На «второй линии обороны» находится совет компании по вопросам комплаенса, в состав которого входят генеральный директор, финансовый директор, начальник правового управления, начальник отдела кадров и начальник службы внутреннего аудита (при этом советник-координатор по вопросам этики и комплаенса является секретарем совета по вопросам комплаенса), который регулярно проводит заседания с целью:

- Осуществления надзора за разработкой положений, имеющих отношение к осуществлению деятельности, а также их распространением и реализацией.
- Осуществления надзора за внедрением и сопровождением процессов и мероприятий в сфере комплаенса.
- Мониторинга конкретных вопросов и дел в сфере комплаенса, обеспечения их надлежащего рассмотрения, достаточного выделения ресурсов и принятия мер дисциплинарного воздействия в случае необходимости.

И, наконец, регулярное взаимодействие между отделом по вопросам этики и комплаенса и отделом внутреннего аудита является основой для обеспечения единообразного и профессионально выверенного подхода к оценке, отслеживанию и рассмотрению рисков и проведению расследований.

Организация комплаенс-системы в МСП

Поскольку, как говорилось выше, важно создать группу по вопросам комплаенса, ориентированную на потребности и риски конкретной компании, ее форма должна отражать как риски, с которыми сталкивается компания, так и ее внутреннюю хозяйственную и организационную структуру. У МСП может отсутствовать необходимость создания сложной организации с отдельными должностными лицами комплаенс-подразделения для разных видов деятельности / стран или достаточные ресурсы для этого. В таком случае следует **возложить на единственное старшее по должности лицо ответственность** за выявление рисков, организацию соответствующих курсов обучения и получение обучающих материалов у внешних сторонних поставщиков услуг.

Подготовленное Обществом по комплаенсу и корпоративной этике Руководство для малых предприятий по вопросам создания комплаенс-программы находится в свободном доступе в сети Интернет (на четырех языках)¹¹. В данном руководстве приведены рекомендации в отношении создания комплаенс-системы в рамках очень маленьких организаций. Несмотря на то, что, вероятнее всего, у МСП недостаточно ресурсов для создания самостоятельного комплаенс-отдела и даже может отсутствовать штатный юрист, у большинства из них, скорее всего, есть **финансовый директор или управляющий**. На данное лицо может быть возложена общая ответственность за реализацию комплаенс-программы (включая антимонопольный комплаенс) в рамках его обычных должностных обязанностей. Безусловно, при наличии в компании штатного юриста вопросы комплаенса будут относиться к его компетенции. В любом случае в МСП ответственное за реализацию комплаенс-программы лицо, скорее всего, будет совмещать работу над данными вопросами с выполнением других обязанностей.

¹¹ Программа комплаенса и этики за доллар в день: как внедрить эффективную программу на малом предприятии. Автор Джозеф Мерфи, опубликовано Обществом по этике и соблюдению требований законодательства компаниями: <http://www.corporatecompliance.org/Resources/View/ArticleId/349/-A-Compliance-Ethics-Program-on-a-Dollar-a-Day-How-Small-Companies-Can-Have-Effective-Programs-Free.aspx>.

b. **Регулярная отчетность высшему руководству**

Вовлеченность высшего руководства зависит от **отслеживания и понимания им** хода реализации комплаенс-программы, что, в свою очередь, требует наличия **возможностей по регулярному представлению отчетности**. Во многих компаниях с хорошо проработанной комплаенс-программой **годовой отчет** о выполнении программы антимонопольного комплаенса и иных таких программ (с акцентом на предыдущих результатах и дальнейших планах) часто представляется совету директоров, неисполнительным директорам и комитету по аудиту (и (или) комитету по управлению рисками группы).

Кроме того, в целях надлежащего информирования совета директоров компании (или иного ответственного органа) обо всех соответствующих антимонопольных рисках и обеспечения возможности реагирования на них с его стороны, генеральный директор, руководители подразделений компании и остальные ключевые участники на всех уровнях управленческой цепочки должны **регулярно получать актуальную информацию**. В крупных корпорациях, особенно в тех из них, акции которых котируются на бирже, данный процесс может осуществляться **ежеквартально** (в соответствии с другими требованиями по представлению квартальной отчетности), но также должен быть установлен **порядок срочного информирования о событиях**, создающих существенные дополнительные риски для компании, а также регулярного диалога по вопросам комплаенса с командой руководителей.

Аналогичный механизм отчетности необходим и в МСП, но он может быть приспособлен к размерам и ресурсам компании. Например, лицо, исполняющее в МСП обязанности ССО, может регулярно отчитываться перед высшим руководством о деятельности в сфере комплаенса (обучении / нарушениях) на заседаниях руководства. Такой порядок, возможно, в МСП осуществим проще, чем в крупных компаниях, поскольку лицо, несущее ответственность за реализацию комплаенс-программы, скорее всего, входит в состав высшего руководства.

Пример: авиастроительная компания среднего размера

Комитет компании по этике информирует директора и вице-президента, отвечающего за соответствующие сферы, о проблемах и рекомендациях по вопросам, которые комитет считает относящимися к делу. Он систематически сообщает руководству о делах, рассматриваемых комитетом. Антимонопольный комплаенс является неизменным пунктом повестки дня определенного количества заседаний совета директоров в течение года.

c. **Выделение достаточных ресурсов**

В своей публикации «Вопросы комплаенса» 2011 года¹² Европейская комиссия указала следующее:

«...хотя Комиссия не имеет намерения что-либо предписывать, компании следует выделять достаточный объем ресурсов, соответствующий ее размерам и имеющимся рискам, для обеспечения наличия у нее надежной программы».

Объем ресурсов, выделяемых на реализацию программы антимонопольного комплаенса, несомненно, зависит и от размеров компании, и от рисков, с которыми она сталкивается. У МСП нет тех же ресурсов, что и у крупных компаний. Также необходимо признать, что **даже у очень крупных компаний ресурсы ограничены** в связи с наличием значительных конкурирующих потребностей, связанных как с другими существенными рисками, так и со смежными областями комплаенса, такими как противодействие взяточничеству и борьба с коррупцией. Ресурсы также

¹² См. примечание 5 выше.

ограничены в связи с собственными операционными / инвестиционными потребностями компании, особенно когда высшие исполнительные должностные лица видят ощутимые преимущества в выделении значительных «достаточных» ресурсов на определенные сферы, поскольку это может обеспечить **полную защиту компании**¹³.

Как отмечено выше, у многих крупных компаний (особенно тех, у которых возникали сложности в сфере комплаенс) возникает желание взять на работу **штатных юристов, специализирующихся в сфере антимонопольного права**, или по крайней мере старшего юриста общего профиля, обладающего значительным практическим опытом в консультировании по антимонопольным вопросам.

Хотя у небольшой компании вряд ли будет достаточно ресурсов для привлечения штатного юриста, специализирующегося в сфере антимонопольного права, в большинстве крупных **частных юридических фирм** и во многих юридических фирмах среднего размера в настоящее время есть специализированный антимонопольный отдел, в который компания может обратиться за консультацией при внедрении своей комплаенс-программы.

Кроме того, некоторые **крупные аудиторские фирмы и организации по комплаенсу и этике** могут оказать содействие в подготовке программы (хотя они могут быть не в состоянии давать специальные, текущие и оперативные консультации по антимонопольным вопросам). Как следует из содержания бесплатной брошюры, указанной выше¹⁴, вопросы этики и комплаенса не являются исключительной прерогативой международных компаний, и надежная программа, несомненно, может работать и в МСП на базе более ограниченных ресурсов.

В конечном итоге, **финансирование комплаенс-программы не следует рассматривать в качестве «неокупаемых затрат»**. Компании можно предложить задуматься о стратегических и долгосрочных преимуществах инвестирования в комплаенс-систему, указав на следующее:

- доводы, касающиеся антимонопольного законодательства, все чаще используются во время деловых переговоров: хорошо составленная комплаенс-программа позволяет сотрудникам реагировать и вести дела с повышенным уровнем надежности;
- возможность обращения к специалистам в антимонопольном законодательстве помогает компаниям выяснить, каким образом можно реализовать законные инициативы при необходимом уровне мер безопасности – в результате они смогут агрессивно (но в рамках закона) конкурировать по существу;
- надежность инициатив, прошедших антимонопольную юридическую проверку на ранних этапах, позволяет внедрить их на постоянной основе с учетом возросшего понимания рисков и методов предотвращения конкретных неблагоприятных ситуаций;
- в атмосфере соблюдения этических норм на рабочем месте корпоративная культура устойчивее и работоспособность сотрудников выше;
- некоторые отчеты фиксируют повышение доходов акционеров в компаниях с развитой культурой соблюдения этических норм.

¹³ См. наличие «надлежащей процедуры» в качестве основания для освобождения от ответственности в ст. 7 Закона Великобритании о борьбе со взяточничеством и разъяснение в отношении того, что представляет собой «надлежащая процедура», приведенное в «Руководстве в отношении процедуры, которую соответствующие коммерческие организации могут установить для недопущения взяточничества со стороны связанных с ними лиц» Министерства юстиции Великобритании, размещенное по адресу: <http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>, а также руководство Минюста США по соблюдению FCPA «Руководство по Закону США о борьбе с коррупцией во внешнеэкономической деятельности», размещенного по адресу: www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa и www.sec.gov/spotlight/fcpa.shtml.

¹⁴ См. примечание 11.

3. Выявление и оценка рисков

Краткий обзор. Могут быть рассмотрены следующие варианты:

- Разработать методику выявления внутренних и внешних антимонопольных комплаенс-рисков в рамках или в связи с общей политикой компании по управлению рисками и их контролю.
- Проводить систематическую оценку эффективности разработанных и проводимых мер контроля.
- Проводить регулярные проверки / «глубокое погружение» для анализа предположений компании о существовании остаточных рисков.
- Представлять отчет о результатах процесса проверки на соответствие и возможных усовершенствованиях высшему руководству.

Эффективность принятой компанией программы антимонопольного комплаенса и соответствующее распределение ресурсов зависят от того, **направляются ли ресурсы в необходимые области**. Понимание **операционных рисков**, с которыми сталкивается компания, не только помогает сконцентрироваться на соответствующих действиях, но также позволяет объяснить значимость комплаенс-программы и увеличить степень доверия к ней на всех уровнях компании. Это также позволяет компании обосновать использование ограниченных ресурсов для решения первоочередных задач с более высоким уровнем риска.

Приведем несколько простых примеров. Привлечение внимания к опасностям мошенничества на торгах, если компания не участвует в закупках / конкурсах, может быть неуместно. Аналогичным образом, неэффективным использованием ресурсов является обучение работников по вопросу о рисках, связанных со злоупотреблением доминирующим положением на рынке / рыночной властью, если компания осуществляет свою деятельность на низкоконцентрированном рынке, где ни у одного игрока нет значительной рыночной доли.

В соответствии с Проектом 2011 года, разработанным ИСС и рабочей группой по вопросам комплаенса, состоящей из старших должностных лиц по правовым вопросам (CLO)¹⁵, а также в соответствии с заявлениями антимонопольных органов в отношении программы антимонопольного комплаенса компаниям следует **определить методику и порядок оценки рисков**, которые позволят приспособить комплаенс-программу компании (и соответствующие «точки контроля») к конкретному профилю рисков. Хотя не существует прямо установленной методики и универсального подхода к оценке антимонопольных рисков (и большинство антимонопольных органов не хотят устанавливать слишком много правил), оценка рисков является сложившейся коммерческой практикой, и определенный **передовой опыт** уже существует. Подходы, применяемые к рискам в других областях, в отсутствие хорошо подготовленных материалов очень полезны для изучения, и на их основе можно приступить к оценке и работе с антимонопольными рисками.

В данной главе приведены общие соображения в отношении **выявления и контроля рисков** и даны примеры типовых вариантов оценки рисков, которые в настоящее время используются несколькими компаниями. То, что некоторые компании используют очень сложный подход, не умаляет достоинств более простого и интуитивного механизма, который может оказаться достаточным, если компания находится на начальной стадии внедрения программы антимонопольного комплаенса, и такой подход в действительности может оказаться более приемлемым при работе в МСП.

¹⁵ См. приложение 1.

Тем не менее, ожидается, что **надежность комплаенс-программы** в конечном итоге зависит от способности убедительно обосновать принципы выбранного компанией подхода к управлению рисками. Хотя существуют различные концепции понимания «антимонопольного риска», компании желательно проводить мероприятия по минимизации рисков на основе **достаточного тщательного анализа** следующих аспектов:

- возможной деятельности / действий, которые могут нести в себе **риск** нарушения действующего антимонопольного законодательства;
- **вероятности** или возможности осуществления подобной деятельности и совершения подобных действий; и
- предполагаемого **эффекта** от их осуществления.

а. Осмысление общего подхода компании к управлению рисками

Значительные преимущества дает совмещение общего подхода компании к управлению рисками (и его методики) с подходом к оценке рисков, который компания решит использовать в рамках программы антимонопольного комплаенса. Степень совмещения может зависеть от рабочей группы компании по комплаенсу и её структуры, а также уровня оперативной автономности и подготовки задействованных лиц.

Диалог по данному вопросу – изначально, возможно, между финансовым отделом (например, контролерами группы, отделом по управлению рисками или отделом по аудиту) и юристом, специализирующимся в сфере антимонопольного права, – может привести к значительному улучшению методов работы компании с антимонопольными рисками. И это действительно так, поскольку работа ведется за счет тех же самых ресурсов и опыта, благодаря чему появляется «взаимно подкрепляющая» структура. Стоит рассмотреть вопрос о принятии мер для достижения данного результата в будущем, если между этими двумя рабочими группами по управлению рисками существует мало связей.

Оптимальные комплексные средства управления рисками обычно охватывают следующие методы (в текущей деятельности и в целях профилактики):

- Выявление и сообщение о фактических рисках, связанных с достижением законных целей деятельности компании.
- Оценку соответствующих рисков для определения надлежащих подходов к каждому из них с целью снижения влияния выявленных рисков.
- Определение стратегии управления рисками (например, принятие, недопущение, уменьшение или распределение рисков или иная методика управления рисками, используемая компанией).
- Управление рисками посредством создания и мониторинга соответствующих средств контроля, где это целесообразно.

Интегрированная структура средств внутреннего контроля была разработана в 1992 году в Великобритании Комитетом организаций-спонсоров Комиссии Тредвея (COSO)¹⁶. Общеизвестно, что в данном документе (с последующими изменениями) представлена основная структура для разработки, внедрения и оценки средств внутреннего контроля, которая используется компаниями и их консультантами по всему миру.

¹⁶ «Внутренний контроль – интегрированная структура», опубликованная Комитетом организаций-спонсоров Комиссии Тредвея, и издание 2011 года (пересмотренное и дополненное) размещены по адресу: http://www.coso.org/documents/coso_framework_body_v6.pdf.

Универсальной **отправной точкой** для любой компании является полная концентрация на **выявлении корпоративных рисков**. Целью является выявление всех рисков, и это характерно не только для антимонопольных вопросов. Это связано с необходимостью периодически оценивать внутренние и внешние факторы, имеющие отношение к деятельности и стратегиям, такие как:

- экономические и геополитические события;
- кризис предложения;
- Законодательство, как новое, так и действующее;
- изменение потребностей и ожиданий заказчиков;
- технологические разработки;
- показатели работы и мотивация сотрудников.

Как указано выше, данные факторы оказывают динамическое воздействие, в связи с которым в определенных видах корпоративной деятельности могут возникать комплаенс-риски. Соответствующие риски после их выявления необходимо дополнительно оценить для установления **вероятности** наступления каждого риска и его предполагаемого **воздействия**. Хотя используемая лексика может различаться, понятия «вероятности» и «воздействия» более или менее универсальны; в некоторых случаях в процессе оценки рисков также учитывается **фактор времени**.

Довольно распространен **матричный подход**. Большинство компаний используют его для нанесения рисков на сетку оценки для того, чтобы исходя из степени предполагаемых вероятности и воздействия определить те риски, на которые необходимо обратить внимание в приоритетном порядке, и тот объем усилий и ресурсов, которые необходимы для снижения тех рисков, которые можно устранить:

Пример: базовая матрица рисков

4	8	12	16
3	6	9	12
2	4	6	8
1	2	3	4

На горизонтальной и вертикальной осях указываются вероятность и воздействие, соответственно. Результат подсчета баллов (вероятность \times воздействие, в данном случае от 1 до 16) может использоваться для оценки того, включает ли деятельность низкую, среднюю или высокую степень риска.

Также можно использовать цветовое кодирование для указания различных видов рисков и (или) уровня снижения риска посредством применения соответствующих средств контроля (т.е. начаты ли соответствующие мероприятия, осуществляются ли они или уже завершены).

Для планирования практических способов выявления рисков необходимо с самого начала **тщательно определить масштаб работы**: руководству компании потребуется инициировать процесс и обеспечить выделение необходимых ресурсов. Кроме того, компании нужно принять решение о **способе представления данных**, наилучшим образом отражающем структуру деятельности компании (например, по географическому или функциональному принципу или отдельно по регулируемым и нерегулируемым рынкам).

Чем больше **сравнительных данных** предоставляется для каждого из указанных выше действий, тем полезнее они становятся. Полезно привлечь представителей из других операционных подразделений компании и других специалистов в данной сфере (например, на рабочем совещании с участием сотрудников подразделений комплаенс, управления рисками и обеспечения качества, контролеров и аудиторов и т.п.). Это помогает преодолеть разрыв между теоретическими рисками и теми рисками, с которыми фактически сталкивается компания. При работе в МСП предпочтительным может оказаться использование более простого подхода, основанного на разумных суждениях и добросовестном мнении опытных коллег и консультантов.

Непростыми могут оказаться поиск и определение эффективного способа **учета «человеческого фактора»** в сфере комплаенс; следует выбрать индикаторы, которые можно использовать для оценки степени готовности сотрудников к комплаенсу, рассматривая такие данные / показатели, как:

- Доля работников, посещающих / прошедших обучение по первому требованию (можно предположить высокий уровень готовности к комплаенсу, если 50% и более целевой аудитории не потребовались напоминания и повторные приглашения).
- Уровень текучести кадров в компании, особенно если существует риск того, что новым работникам потребуется время для адаптации к комплаенс-культуре, действующей в компании, и ознакомления с соответствующими руководствами.
- Прочие показатели факторов культуры, такие как международный индекс коррупции в соответствующих случаях.

На основе анализа рисков составляются документы, отражающие и закрепляющие сведения о последовательно учитываемых элементах, и в идеальном варианте позволяющие сравнить выявленные **предполагаемые собственные риски** (или «совокупный риск») с **остаточными рисками** («чистым риском»), т.е. рисками, оставшимися после принятия мер по их снижению или недопущению, обычно именуемыми **средствами внутреннего контроля**.

Решения о том, какие средства контроля следует применять в первоочередном порядке, и какие дополнительные проверки необходимо провести (см. главу 8 «Комплексная антимонопольная проверка») также отражают выявленный уровень риска.

b. Применение аналогичной методике в антимонопольной сфере

Обоснованность применения риск-ориентированного подхода при установлении внутренних стандартов и процедуры антимонопольного комплаенса отмечается некоторыми антимонопольными органами: они признают желание компаний (и реальную необходимость) разработки программ, отражающих понимание ключевых рисков, с которыми компании сталкиваются в своей сфере деятельности.

Иными словами, следует понимать, что компания не может осуществлять свою деятельность исходя из ожидания «наихудшего варианта развития событий» (например, ошибочного представления о том, что все контакты с конкурентами неизбежно ведут к созданию картелей), но можно с полным основанием подходить к соблюдению антимонопольных требований через управление антимонопольными рисками, поскольку они реально возникают в деятельности компаний.

Как было более подробно рассмотрено выше, оценка рисков может отличаться в зависимости от внешних и внутренних факторов, таких как (i) внешняя среда, которая может потенциально делать рынок более восприимчивым к незаконным действиям (например, уровень концентрации на рынке, сырьевой характер продукции, стабильность рынка) и (ii) характер и эффективность уже имеющихся у компании средств контроля.

К **типичным антимонопольным рискам**, которые целесообразно учитывать, относятся:

- Возможные картельные соглашения между конкурентами, включая ценовой сговор, раздел рынков, мошенничество на торгах, коллективный бойкот и соглашение о сокращении производства.
- Иные антиконкурентные соглашения.
- Установление цены перепродажи в странах, где это запрещено.
- Обмен информацией, оказывающей влияние на коммерческую деятельность / конкуренцию, который может привести к заключению картельных соглашений.
- Действия по исключению конкуренции со стороны компаний, обладающих значительной рыночной властью (например, злоупотребление доминирующим положением и прочие запрещенные односторонние действия).

В области антимонопольного регулирования **проводится различие** между управлением рисками в связи с (i) прямым запретом / противозаконными практиками и (ii) «серыми зонами», в отношении которых компании вправе на законных основаниях обращаться за консультациями по антимонопольным вопросам касательно практической осуществимости/соответствия требованиям закона рассматриваемых вариантов осуществления коммерческой деятельности (например, возможного обращения взыскания на имущество в результате действия определенных торговых условий или соглашений о совместной деятельности).

При работе с рисками в отношении грубых / явных нарушений эффективная корпоративная комплаенс-политика должна предусматривать четкий запрет явно незаконных действий: «вероятность» применения правоохранительных мер никогда не должна рассматриваться в качестве фактора определения степени риска (т.е. не должен проводиться **анализ «затрат против выгод»** при очевидно незаконном характере определенной деятельности).

Придется столкнуться с дальнейшими сложностями, если компания осуществляет международную деятельность, учитывая возможные различия в национальном антимонопольном регулировании (и отсутствие национального антимонопольного законодательства в очень небольшом количестве государств).

Количественная оценка любого из указанных выше видов деятельности и рисков может оказаться непростой задачей, поэтому к процессу управления рисками важно привлечь специалистов в соответствующей сфере (имеющих опыт работы с методиками управления рисками и оценкой рисков, а также специалистов в антимонопольной сфере). Существует определенная **теоретическая и практическая литература**, в которой изложены факторы, способные привести к большей восприимчивости бизнеса к картельным действиям / сговорам, и способы выявления и предвидения подозрительного поведения¹⁷.

¹⁷ Подготовленный Управлением Великобритании по добросовестной конкуренции документ для обсуждения с позиции экономики OFT 773 «Прогнозирование картелей», размещенный по адресу: http://www.of.gov.uk/shared_of/reports/comp_policy/of773.pdf.

К данным факторам можно отнести:

- Действующую законодательную и правоприменительную систему (поскольку в разных странах они отличаются).
- Уровень внимания антимонопольных органов к определенным действиям или к определенным отраслям.
- Соблюдение антимонопольных требований в прошлом, уровень квалификации и отраслевые стандарты.
- Рынки, требующие особого внимания, на которых риски могут быть выше вследствие их особенностей, таких как уровень концентрации.
- Основные стратегии компании.
- Текучесть кадров или прием на работу сотрудников, работавших у конкурентов.
- Время, затраченное на встречи с конкурентами (в торговых ассоциациях или при осуществлении совместной деятельности).

Пример: руководство OFT «Как добиться соблюдения в компании антимонопольного законодательства» (2011 год)¹⁸

OFT в своем руководстве указывает, что первым шагом для любой компании является выявление ключевых рисков несоблюдения антимонопольного законодательства (законодательства о защите конкуренции) («Выявление рисков»). Целью является обнаружение, в частности, тех рисков, с которыми компания сталкивается в условиях рынка. Для деятельности, классифицируемой как «с высокой степенью риска», должны быть отражены проблемы, с которыми сотрудники сталкиваются в своей повседневной работе. В качестве иллюстрации OFT указывает наиболее распространенные антимонопольные риски, в отношении которых необходимо определить, имеют ли они отношение к данному виду деятельности, а именно:

- *картели;*
- *потенциальные антиконкурентные соглашения;*
- *сфера для злоупотребления доминирующим положением.*

Подобный подход, в дополнение к более широкой и разработанной методике, позволяет компании сконцентрироваться на первоочередном предотвращении вызывающих наибольшие трудности антимонопольных рисков, а именно, картельных действий / незаконных сговоров.

Пример: выявление антимонопольных рисков крупной энергетической компанией

Из-за сложной структуры Группы потребовались определенные усилия для систематизации необходимых для антимонопольного анализа данных для облегчения оценки подверженности антимонопольным рискам. Анализ необходимо начинать с доли на рынке, но также предусматривать оценку мер, применяемых антимонопольными органами, и соответствующие прецеденты, уровень либерализации соответствующих рынков, агрессивность поведения конкурентов и т.п.

¹⁸ См. примечание 6 выше.

Антимонопольный отдел Компании ежегодно проводит оценку для учета изменений в процессах либерализации и доли на рынке. Более того, он создал базу данных по основным решениям и судебной практике по антимонопольным делам (не только в сфере энергетики), которая постоянно обновляется и которой пользуются юристы для оценки и консультирования по возможным антимонопольным вопросам.

Программа антимонопольного комплаенса является основным инструментом предотвращения нарушений законодательства о защите конкуренции. Группа приняла решение разработать глобальную комплаенс-программу, которая будет подготовлена к концу 2013 года и будет обновляться каждые три-четыре года.

Воздействие соответствующих рисков необходимо оценивать с учетом масштабов:

- Отрицательного влияния на репутацию.
- Штрафов, налагаемых на компанию, размер которых может повышаться в случае повторных нарушений.
- Требований о возмещении убытков.
- Отвлечение внимания от основных видов деятельности.
- Расходов на оплату юридических услуг.
- Ничтожности договоров и (или) антиконкурентных положений.
- Штрафов и, в некоторых случаях, лишения права заниматься определенной деятельностью и занимать определенные должности и привлечения к уголовной ответственности руководителей и сотрудников.
- Потери сотрудников в случае принятия внутренних мер дисциплинарного воздействия.

Два примера из журналов по учету рисков, в которые заносятся сведения о рисках, их воздействии и вероятности их возникновения, приведены для ознакомления в **Приложении 2**. Всеми признается тот факт, что оценка и отнесение риска к определенной категории в зависимости от вероятности его возникновения и его воздействия при заполнении журнала учета рисков является непростой задачей. Можно применять указанные ниже показатели, хотя то, что признается незначительным, существенным или критическим воздействием в одной компании, может не признаваться таковым в другой, и, опять же, **универсальной методики не существует**¹⁹. Кроме того, при оценке и документировании антимонопольных рисков компании желательно подумать о возможности раскрытия данного документа и рассмотреть вопрос о необходимости защиты документов посредством распространения на них норм об адвокатской тайне.

¹⁹ В соответствии с общими принципами управления компании «критическим» может быть назван тот уровень, когда генеральный директор или совет директоров должны быть осведомлены о возможном размере штрафов и других сумм, подлежащих уплате в случае возникновения проблемы. Также может оказаться полезным их соотнесение с уровнями, установленными в Международных стандартах финансовой отчетности (см. www.ifrs.org), поскольку они чаще применяются компанией.

	НИЧТОЖНЫЙ	НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫЙ	СУЩЕСТВЕННЫЙ	КРИТИЧЕСКИЙ
ПОКАЗАТЕЛЬ	1	2	3	4
ВОЗДЕЙСТВИЕ	Штрафы, возможность вынесения решения о возмещении убытков или влияния на репутацию отсутствуют или являются незначительными	Небольшой штраф и (или) возможность вынесения решения о возмещении убытков (в сумме, не превышающей определенного размера («А»)) или влияние на репутацию	Существенные штрафы и возможность вынесения решения о возмещении убытков (в сумме, превышающей предельный размер «А», но менее предельного размера «В») и влияние на репутацию	Штрафы, мировые соглашения, возмещение убытков в сумме свыше предельного размера «В» и влияние на репутацию
ВЕРОЯТНОСТЬ	Возникновение опасности/риска маловероятно (вероятность менее 10%)	Возникновение опасности/риска возможно (10-25%)	Возникновение опасности/риска вероятно (25-50%)	Высокая вероятность возникновения опасности/риска (более 50%)

Не все компании применяют подобный сложный подход (или применяют сложный подход, используя другую методику). В некоторых случаях, особенно если компания относится к числу МСП, предпочтение может быть отдано более простым способам. Процесс может быть организован интуитивно, позволяя компании сосредоточиться непосредственно на очевидных рисках, таких как:

- Риски, связанные с контактами в рамках отрасли, в частности, во избежание предположений о создании картеля либо сговоре.
- При наличии у компании сильных позиций на определенном рынке риска выяснения того, каких действий, явно противоречащих антимонопольному законодательству, необходимо избегать.

Если компания оказалась в ситуации, когда не осуществлялось надлежащего управления антимонопольными рисками и возникли соответствующие проблемы, вероятнее всего, особое внимание будет уделено тем трудностям, которые были выявлены, и извлечению из них уроков.

с. **Введение или совершенствование «точек контроля»**

Средства внутреннего контроля представляют собой процессы, предназначенные для обеспечения **разумной уверенности** в снижении рисков для достижения различных целей, включая соблюдение действующего антимонопольного законодательства. Они включают в себя **текущие задачи и мероприятия (средства контроля)**, выполняемые работниками компании на различных уровнях и предназначенные для целенаправленного снижения вероятности совершения подозрительных действий, но не способные полностью устранить риски. В рамочной публикации COSO говорится следующее:

«Невозможно достичь абсолютной уверенности. Разумная уверенность не предполагает, что организация будет всегда достигать своих целей. Совокупный эффект применения средств внутреннего контроля повышает вероятность этого. Тем не менее, на вероятность их достижения влияют ограничения, присущие всем системам внутреннего контроля, такие как человеческий фактор и неопределенность, свойственная суждениям. Кроме того, систему внутреннего контроля можно обойти в случае сговора двух и более лиц. Затем, если у руководства имеется возможность отключить средства контроля, то вся система

может дать сбой. Иными словами, даже эффективная система внутреннего контроля может не сработать»²⁰.

Применение другого **подхода к управлению рисками** и использованию средств контроля может быть оправдано в зависимости от того, требуется ли компании привлекать внешних консультантов при необходимости, или у нее есть штатные специалисты в сфере антимонопольного законодательства для превентивной и текущей работы с возникающими внутри компании вопросами. Независимо от того, были ли они разработаны внутри компании или нет, средства контроля, входящие в состав программы антимонопольного комплаенса, обычно **сочетают методические руководства по вопросу и стратегию распространения информации** таким образом, чтобы в комплексе предоставить работникам справочники по комплаенсу и организовать курсы обучения, мероприятия по повышению информированности для высшего руководства и сотрудников, уведомления об изменениях в сфере коммерческой деятельности, внутренние проверки и регистрацию всех действий, а также прочие партнерские мероприятия с консультантами в непосредственном контакте с компанией.

Так, например, если компания имеет намерение внедрить **средства контроля, специально предназначенные** для работы с рисками, связанными с **участием в отраслевых мероприятиях** (таких как участие в торговых ассоциациях, в отраслевых конференциях и т.п.), то они могут включать:

- Методические материалы в форме антимонопольных политик, стандартов, обучающих брошюр и материалов для электронного обучения.
- Установление специального порядка и средств контроля, таких как требование о получении предварительного разрешения непосредственного руководителя (и, возможно, даже регистрация участия во внутренней базе данных).
- Обязанность по ведению записей проходящих встреч (например, в соответствующих случаях, запись повестки дня и ведение протокола).

Способ, выбранный компанией для определения последовательности распределения ресурсов и использования надлежащих средств антимонопольного контроля, обычно отражает результаты последней оценки антимонопольных рисков компании. Для обеспечения большей согласованности можно установить **общие подходы к точкам контроля антимонопольных рисков на основе матрицы своих рисков**: например, для работников, чья деятельность связана с высокой степенью риска, могут проводиться индивидуальные тренинги по вопросам антимонопольного законодательства²¹.

d. **Эффективность «точек контроля»**

Полноценная программа антимонопольного комплаенса, частью которой является развитая культура компании, заключающаяся в необходимости «поступать правильно», должна существенно сократить или ослабить действие антимонопольных рисков посредством:

- Повышения информированности о неприемлемом поведении.
- Раннего выявления и разрешения антимонопольных вопросов.

²⁰ См. примечание 16 выше.

²¹ С примерами (общего характера и не характерными именно для антимонопольных вопросов) можно ознакомиться в статье «Публичная и корпоративная ответственность: от предварительной проверки до управления рисками» – Тодд Л. Арчибалд, Кент Роуч, Кеннет Эдгар Джалл (ISBN: 9780888044594).

- Возможного снижения размеров штрафов и уменьшения неблагоприятного влияния на репутацию (негативного резонанса) в случае несоблюдения требований законодательства.
- Повышения возможности использования программ антимонопольных органов по смягчению или освобождению от ответственности.

Оценка остаточного или «чистого» риска основывается на критической оценке эффективности средств контроля. Для измерения и учета остаточного риска можно рассмотреть следующие вопросы:

- Существует ли средство контроля?
- Как документируется его применение?
- Как сформулировано средство контроля (является ли оно ясным и недвусмысленным)?
- Имеется ли в наличии документация в отношении средства контроля и регулярно ли она обновляется?
- Каким образом производится информирование о применении средства контроля?
- Каков «показатель успеха» (например, доля целевой аудитории, успешно прошедшей обучение)?
- Какое структурное подразделение отслеживает информированность о существовании средстве контроля и соблюдение предъявляемых им требований?
- Какие предусмотрены санкции за неиспользование средства контроля?

Оценка с помощью приведенных выше вопросов помогает пересмотреть оценку рисков компании на основе полученных результатов и определить возможности / потребности в дополнительных средствах реагирования / контроля за рисками. Иногда пути решения / средства реагирования на риск довольно просты и отражают известный факт, что часто требуется повторение: обычно можно быстро перенаправить / переиздать / принять меры по внедрению имеющихся методических указаний для укрепления информированности по вопросам антимонопольного комплаенса.

4. Источники знаний в сфере антимонопольного комплаенса

Краткий обзор. Могут быть рассмотрены следующие варианты:

- Разработать методические указания по антимонопольному комплаенсу, адаптированные к профилю риска и потребностям компании.
- Регулярно проводить (или организовывать) интерактивное обучение по вопросам антимонопольного комплаенса и предоставлять актуальную информацию соответствующим группам работников.
- Выбрать формат и способ обучения (индивидуальное, сетевое, виртуальное или их сочетание).
- Разработать форматы, стимулирующие постоянную вовлеченность работников.

После выявления антимонопольных рисков, с которыми сталкивается компания, и определения их географического присутствия необходимо понять, какое обучение по вопросам антимонопольного комплаенса и какая сопроводительная документация требуются для **повышения информированности работников компании**.

Целью обучения работников компании и обеспечения их методическими материалами по антимонопольному комплаенсу является поддержание их информированности на высоком уровне и «в приоритете». Повышение информированности работников в антимонопольных вопросах помогает свести к минимуму риск нарушений. В идеале это также дает работникам возможность **уверенно выполнять свои обязанности**, поскольку им ясно, что допустимо, а что нет, и они могут более эффективно противостоять как внешнему, так и внутреннему давлению.

Тем не менее, насколько бы полезным ни было обучение по вопросам антимонопольного комплаенса, оно не исключает того, что некоторые работники компании будут просто игнорировать ее политики и инструкции. Именно поэтому способ информирования по антимонопольным вопросам во многих отношениях так же важен, как и содержание методических указаний. В частности, обмен знаниями и опытом по антимонопольным вопросам должен стимулировать работников на получение разъяснений в каждом случае, когда им непонятно, как поступить, чтобы найти и поделиться правильными (законными) способами поддержания баланса между выполнением антимонопольных требований и реализацией стратегии деятельности компании.

Принятая в вашей компании программа антимонопольного комплаенса должна подталкивать работников к активному обсуждению вопросов в сфере комплаенса и к привлечению юридических консультантов компании к работе над проектами и при принятии решений в рамках осуществления текущей деятельности, а не способствовать отношению к информации и сопутствующему обучению как к обособленному процессу (или, что еще хуже, как к мероприятию «для галочки»), который периодически приходится проходить.

Иногда (особенно в крупных компаниях) возникает вопрос о проведении обучения не только для сотрудников компании, но и для третьих лиц, таких как совместные предприятия, дистрибьюторы и торговые ассоциации. Хотя в некоторых сферах (например, в сфере противодействия взяточничеству и борьбы с коррупцией) существуют определенные ожидания касательно обучения третьих лиц²², необходимо также учитывать и вопросы ответственности. Тем не менее, компании как минимум следует подумать об обучении своих собственных работников.

²² См. разъяснение Министерства юстиции Великобритании к Закону о борьбе со взяточничеством, указанное в примечании 13 выше, в частности, принцип 5.7 в отношении (возможной) необходимости обучения «связанных лиц» по вопросам борьбы со взяточничеством.

Пример: Адвокатирование конкуренции крупной быстро развивающейся компанией по производству потребительских товаров

Для работников компании было проведено внутреннее обучение, направленное на то, чтобы гарантировать, что их участие в законных отраслевых мероприятиях в рамках проектов торговых ассоциаций и на других площадках будет обусловлено высоким уровнем защитных механизмов в рамках антимонопольного комплаенса. Компания выдвинула условие о принятии всеми ассоциациями, в которые она входила, своих собственных руководств по комплаенсу: по запросу предоставлялся типовой образец. После рассказов работников компании о своем внутреннем курсе электронного обучения стал очевиден определенный интерес к нему за пределами компании, в результате чего компания привлекла стороннего поставщика услуг для разработки и запуска доступного общего сетевого курса обучения для МСП по данному вопросу. Данный подход свидетельствует о ценности мер по обучению окружающих важности комплаенса.

а. Источники знаний в антимонопольной сфере: руководства, инструкции, справочники

Какого бы размера ни была компания (от международной до МСП), не стоит ожидать, что работники компании поймут суть соответствующего антимонопольным требованиям и этического поведения, не получив определенных инструкций в отношении того, что допустимо, а что недопустимо делать в области антимонопольного регулирования.

У более крупной компании уже могут быть штатные юристы (и все чаще свои собственные штатные специалисты по вопросам антимонопольного права), которые могут подготовить необходимые документы. У МСП может не быть своих собственных штатных юридических консультантов, но всегда можно получить полезные материалы у внешних юридических фирм, на сайте антимонопольных органов, а также (и часто бесплатно) в сети Интернет.

Тем не менее, во всех случаях следует стараться, чтобы все учебные материалы и методические указания по антимонопольным вопросам, которые предполагается использовать, были как можно более приспособлены к деятельности компании и к специфическим антимонопольным рискам, с которыми она сталкивается. В идеале любые письменные руководства должны повторять общую политику компании в сфере антимонопольного комплаенса, разъяснять работникам, что следует (и не следует) делать для соблюдения такой политики, и предусматривать персональные (внутрикорпоративные и внешние) последствия их несоблюдения.

Ключевые положения и вопросы, которые можно рассматривать, включают следующие рекомендации²³:

- Разработайте ясные и простые правила – они могут быть в форме «можно и нельзя» или любой иной форме, подходящей для использования в компании. Главное – использовать простой деловой язык: не юридическую лексику или подробные выдержки из законов. Если в компании имеются штатные специалисты по связи и коммуникациям, то полезно обратиться к ним для подбора наиболее эффективного способа

²³ См. Рили и Блум «Программы антимонопольного комплаенса – могут ли компании и антимонопольные ведомства сделать больше?» Журнал конкурентного права, 2011 (*Competition Law Journal* 2011), опубликовано (и авторские права сохранены за) Jordan's Publishing.

формулирования правил в целях их наилучшего понимания сотрудниками компании на всех уровнях.

- Не делайте руководство по антимонопольным вопросам слишком большим по объему. Для людей необходимо облегчить понимание и следование правилам.
- Адаптируйте методические указания к специфическим потребностям различных подразделений компании и к различным ситуациям.
- Рассмотрите возможность использования коротких (не более 1-2 страниц) заметок на специфические темы, имеющие особое значение (или посвященные особым рискам) для деятельности компании (например, проведение сопоставительного анализа, участие в торговых ассоциациях).
- Составьте руководство таким образом, чтобы оно было понятным с точки зрения бизнеса – подтвердите то, что допустимо, если это необходимо - с учетом определенных ограничений или пределов (отражающих «безопасные гавани»).
- Подумайте о том, на какие языки следует перевести имеющиеся материалы, и о способах их распространения для обеспечения максимального охвата (например, организовав легкий доступ ко всем материалам через внутрикорпоративную сеть).
- Распространяйте материалы на предприятиях компании с привлечением «активистов» комплаенса, чтобы они ощущали свою сопричастность.

Пример: у международной энергетической компании в Кодексе деловой этики приведены простые «можно и нельзя»

- *Не допускается, даже неформально, договариваться с конкурентами о ценообразовании, объемах производства, распределении заказчиков и рынков без законного основания. Необходимо всегда обращаться за юридической консультацией по вопросу о соответствии данных действий требованиям закона.*
- *Решения компании по вопросам ценообразования, объемов производства, заказчиков и рынков должны приниматься компанией самостоятельно:*
- *Не допускается обсуждать с конкурентами:*
 - *с какими поставщиками, заказчиками или подрядчиками компания сотрудничает или будет сотрудничать;*
 - *на каких рынках компания намеревается реализовывать свою продукцию и на каких условиях компания заключает сделки.*
- *Необходимо покинуть встречу представителей отрасли в случае обсуждения вопросов, оказывающих влияние на конкуренцию, и обеспечить, чтобы уход был замечен и внесен в протокол. Необходимо сообщить о данном случае в юридический департамент компании и руководителю комплаенс-функции всей компании или ее подразделения.*
- *Необходимо сообщить компании в случае осведомленности о любых потенциально антиконкурентных практиках или неуверенности в том, являются ли они законными или нет.*

Кроме того, у некоторых компаний есть отдельная антимонопольная политика («механизм контроля»), охватывающая вопросы процедуры и обеспечения реализации программы, такие как:

- Ключевые требования программы антимонопольного комплаенса/ключевые правила.
- Процедуры, которым нужно следовать, чтобы обеспечить, что все законные контакты с конкурентами действительно соответствуют закону.
- Требования о прохождении обучения по вопросам антимонопольного комплаенса определенной группой работников, сталкивающихся с высокой степенью риска.
- Назначение лица, к которому можно обратиться за консультациями по антимонопольным вопросам при возникновении сомнений в отношении того, вызывает ли риски определенный курс поведения.

b. **Обучение по вопросам антимонопольного регулирования**

Обучение является основополагающим элементом эффективной программы антимонопольного комплаенса, поскольку именно в этот момент работники компании имеют **возможность лично встретиться с юристами** (или как минимум увидеть их «в прямом эфире» при использовании технологий проведения «виртуальных» встреч, таких как видеосовещание, или более современных технологий), задать вопросы по антимонопольным рискам и лучше понять зоны повышенного риска для компании.

В некоторых крупных компаниях представителям отдела кадров или даже отдельной группе по проведению обучения может быть поручено консультирование и (в случае необходимости) подбор оптимальных методов проведения обучения.

Нужно обеспечить, чтобы в процессе обучения по вопросам антимонопольного комплаенса приводились практические примеры (с учетом специфики деятельности компании). Во время обучения должны разъясняться цели и причины принятия политики и процедуры антимонопольного комплаенса, а также последствия их несоблюдения.

К практическим соображениям, которые нужно учитывать при подготовке к обучению по вопросам антимонопольного комплаенса, относятся²⁴:

- **Определение круга работников, которые должны пройти обучение.** Требования о прохождении обучения, а также его метод (и частота) должны соответствовать профилю антимонопольных рисков тех видов деятельности компании, которыми занимаются работники, нуждающиеся в обучении по вопросам антимонопольного регулирования. Например, работникам, занимающим должности, связанные с повышенным уровнем антимонопольных рисков (иногда также называемые «работники с повышенной степенью риска»), таким как сотрудники отдела сбыта или представители, участвующие во встречах в торговых и промышленных организациях и деловых сетях с конкурентами, может быть полезно более частое и интенсивное индивидуальное обучение, чем тем, чья работа предполагает меньший уровень антимонопольных рисков.
- Проведение обучения по вопросам антимонопольного регулирования в ходе первичного инструктажа / **введения в курс дела новых работников** (или перевода работников с должности с меньшим риском на должность с повышенным уровнем рисков) в соответствии с требованиями профиля антимонопольных рисков данной должности.

²⁴ См. статью Riley and Bloom (см. примечание 23 выше)

- Отражение потребностей компании в сфере антимонопольного регулирования и профиля рисков в **стиле проведения обучения**. Необходимо определить, требуется ли компании онлайн-обучение, индивидуальное обучение, «виртуальное» обучение (сочетание обучения с помощью компьютера и интернет-трансляций / конференц-связи с инструктором по вопросам антимонопольного регулирования) или их комбинация:
 - Онлайн-обучение и виртуальное обучение подходят для глобального охвата (когда работники компании находятся в нескольких странах или рассредоточены по разным частям одной страны). Также необходимо обеспечить возможность перевода на различные языки курсов обучения по вопросам антимонопольного регулирования, проводимого с использованием компьютера. Тем не менее, в большинстве случаев онлайн-обучения недостаточно для работников с повышенной степенью риска, у которых должна быть возможность задавать вопросы и сразу же получать ответы. В таких ситуациях можно рассмотреть возможность использования «виртуального» модуля, объединяющего онлайн-обучение с возможностью задавать вопросы.
 - Существует множество готовых онлайн-курсов, разработанных сторонними производителями; тем не менее, некоторые из них очень поверхностны и носят обобщенный характер. Другие могут быть больше ориентированы на юридические вопросы и стремиться охватить все антимонопольные проблемы (некоторые из которых могут не иметь отношения к деятельности компании). Поэтому некоторые международные компании разработали свои собственные специальные онлайн или виртуальные курсы.
- **Подбор подходящих инструкторов** для проведения индивидуального обучения по вопросам антимонопольного регулирования (и интернет-трансляций / конференц-связи в рамках виртуального обучения по вопросам антимонопольного регулирования):
 - В идеале инструкторы (как работники самой компании, так и приглашенные), отбираемые для проведения обучения по вопросам антимонопольного комплаенса, должны быть знакомы с антимонопольным законодательством. Тем не менее (в зависимости от имеющихся ресурсов), это не всегда возможно, и компании может потребоваться разработать курс подготовки инструктора. Это подходит для крупной компании с соответствующим юридическим отделом, но в МСП, скорее всего, придется полагаться на внешних инструкторов.
 - В крупной компании полезной может оказаться разработка (или получение) дополнительных методических указаний в рамках текущей программы повышения квалификации для тех штатных юристов компании, которые не являются специалистами в сфере антимонопольного права. У внешних юридических консультантов в изобилии имеются специальные бюллетени по антимонопольным вопросам, публикации и онлайн-семинары, которые бесплатны и представляют собой высококачественный обзор последних изменений законодательства. Конференции также являются эффективным способом ознакомления с актуальными проблемами и тенденциями в данной сфере.
 - У МСП может не оказаться внутренних юридических ресурсов, на которые можно опираться. В таких случаях юридические фирмы, имеющие специалистов по антимонопольным вопросам, могут организовать индивидуальное обучение. Однако это может быть дорого, и внешний юридический консультант может провести обучение слишком общего

характера, не основываясь на специфике деятельности компании, поскольку, зная законодательство, он, тем не менее, может не до конца понимать бизнес-модель компании. При отсутствии штатного юрисконсульта и сомнениях в доступности и эффективности проведения всего обучения по вопросам комплаенса внешним юридическим консультантом целесообразно рассмотреть возможность проведения соответствующих сессий лишь для сотрудников службы комплаенс, финансового или иного отдела (чтобы затем они уже могли провести в компании обучение по вопросам антимонопольного или иного комплаенса) или возможность проведения обучения совместно с внешним юридическим консультантом, чтобы тренинги отвечали потребностям компании и касались актуальных для нее антимонопольных рисков).

- Определение **размеров группы для индивидуального обучения** имеет исключительную важность:
 - В краткосрочной перспективе можно сэкономить за счет проведения «обучения» в больших группах в лекционном формате. Тем не менее, такой подход может оказаться менее эффективным для вовлечения работников, поскольку большие группы менее склонны к взаимодействию и активному общению.
 - Очевидно, что активное взаимодействие легче обеспечить в небольших группах (около 20-30 человек), но проведение большого числа занятий с небольшими группами может отразиться на стоимости обучения.
- Обеспечение соответствия и адаптации формата и содержания обучения (индивидуального, онлайн или виртуального) к потребностям компании в области антимонопольного комплаенса:
 - Уже опробованы и проверены различные формы обучения, включая обучение на примерах (сценариях) и изучение случаев из практики, использование контрольных опросов, сессий вопросов-ответов и другие интерактивные виды, предусматривающие ролевые игры, такие как инсценировка судебного процесса.
 - Целью использования различных форматов обучения является не упрощение предмета, а обеспечение полной вовлеченности работников в процесс обучения. Использование различных методов обучения также помогает преодолеть или минимизировать усталость от темы комплаенса и сопротивление обучению.
 - Обеспечение (насколько это возможно) направленности обучения на конкретную аудиторию (высшее руководство, штатные юристы, представители в торговых ассоциациях и т.п.).
- **Активная роль высшего руководства или руководителей подразделений** при проведении обучения по вопросам антимонопольного комплаенса помогает подкрепить идейное содержание корпоративной культуры этического поведения и комплаенса, принятия и демонстрации которого компания ожидает от работников.
- Обеспечение ведения и хранения **надлежащей документации** по регистрации участия во всех курсах обучения важно для измерения эффективности средств контроля и улучшения программы (см. главу 11 «Контроль и непрерывное совершенствование»).

с. Найдите способы стимулировать позитивное отношение сотрудников

В целях обеспечения эффективности в механизмы повышения информированности о существующих руководствах по антимонопольному комплаенсу могут быть включены следующие **напоминания и простые справочные материалы**, в которых заложен ясный посыл, стимулирующий вовлеченность работников (и не выставляющий антимонопольный комплаенс в компании в качестве «бедного родственника» по сравнению с обменом информацией по другим вопросам):

- Карманные карточки.
- Плакаты.
- Бюллетени и брошюры.
- Внутрикорпоративная сеть и сеть Интернет (например, отдельный сайт по антимонопольным вопросам – или хотя бы по вопросам этики и комплаенса – на внутреннем портале).
- Поощрительные сувениры (т.е. ручки, блокноты, календари, кружки).

Если программа антимонопольного комплаенса будет в равной степени акцентировать внимание как на предоставлении работникам полномочий, так и на разъяснении им «запретных зон», это поможет быстрее добиться их положительного отношения. Поэтому важно найти способы раскрытия допустимых и законных путей осуществления коммерческой деятельности, внося ясность в вопрос о том, какие виды деятельности не вызывают опасений в части соблюдения антимонопольного законодательства (а также те, которые вызывают такие опасения), и отдавая должное успешным проектам и коммерческому потенциалу, на которые четкие рекомендации по вопросам антимонопольного законодательства оказали позитивное воздействие.

Некоторые компании отмечают «героев комплаенса» для поддержания положительного образа комплаенса (см. главу 10 «Стимулирование комплаенса»).

Пример: меры по надделению работников полномочиями

У компаний может не оказаться ресурсов для изучения всех договоров и деловых связей между ними, поставщиками и заказчиками. Использование типовых договоров может оказаться невозможным, однако допустимо распространить общее руководство среди работников компании, занимающихся закупками и реализацией продукции, в котором (i) указаны области, на которые необходимо обращать внимание, но также и (ii) ясно прописано, о чем можно договариваться на законных основаниях без необходимости привлечения (штатного или внешнего) юриста.

Кроме того, можно обратить внимание на последующие «возможности», т.е. области, где могут быть согласованы более выгодные или отличающиеся условия после предварительного юридического анализа.

Если штатные юристы и другие лица, отвечающие в компании за мероприятия в сфере комплаенса, не знакомы с соответствующим антимонопольным законодательством, может оказаться полезным разработать и распространить отдельное (возможно, более подробное) руководство по вопросам, требующим проверки при переговорах с контрагентами, для уверенного согласования условий, выходящих за рамки «безопасных гаваней».

Как и слишком упрощенное руководство, так и слишком сложные указания несут в себе риск оказаться неэффективными и чрезмерно ограничить ведение деятельности. Классическим примером является отнесение всех видов эксклюзивности к разряду незаконных.

d. Информирование об антимонопольных расследованиях

Очевидно, что для работников и руководства компании важно **понимать, что происходит в ходе антимонопольного расследования** (и в частности, понимать свои обязанности сотрудничать в соответствующих случаях). Ознакомление работников с тем, что происходит во время антимонопольных расследований и внезапных проверок с целью их подготовки (и в частности, доведение до их сведения обязанности сотрудничать) на случай реального проведения антимонопольного расследования, может оказаться полезным в некоторых ситуациях, например:

- Для **работников приемной / службы безопасности** на объектах компании – для понимания того, как вежливо и надлежащим образом общаться с проверяющими в целях сведения к минимуму риска заявлений со стороны антимонопольного органа о препятствовании проверке или отказе в сотрудничестве со стороны компании.
- Для доведения до сведения **работников отдела ИТ** возможности использования внешними ревизорами криминалистических информационно-технологических инструментов, а также об обязанности компании сотрудничать в соответствующих случаях.
- Для обеспечения понимания всеми работниками (в соответствии с действующим национальным законодательством, где применимо) **обязанности сотрудничать**²⁵ в случае проведения проверки, а также понимания, что создание препятствий во время расследования (как предусматривающего срыв пломб, так и нет) будет серьезно оценено компанией и может привести к применению мер дисциплинарного воздействия (вплоть до увольнения)²⁶.

Некоторые компании также используют «учебные» внезапные проверки, имитирующие неожиданные проверки, хотя мнения в отношении пользы и недостатков проведения «учебных» проверок являются неоднозначными.

²⁵ Требование о сотрудничестве может различаться в разных странах, а также в зависимости от того, носит ли соответствующее производство уголовный или административный характер. В зависимости от действующего законодательства компания имеет также определенные права защищать свои интересы (даже при наличии обязанности сотрудничать).

²⁶ См. Рили «Уроки практического комплаенса на примере последних дел», Журнал Европейского конкурентного права и практики, 2012, том 3, №2 (Riley "Seal Breaking Practical Compliance Lessons from Recent Cases" *Journal of European Competition Law & Practice*, 2012, Vol. 3, No. 2.)

5. Система работы с сообщениями о возможных нарушениях антимонопольного законодательства

Краткий обзор. Могут быть рассмотрены следующие варианты:

- Поддерживать эффективную культуру передачи сообщений (и работы с сообщениями) о возможных нарушениях в сфере комплаенса, в том числе своевременное направление ответов и видимый всем справедливый результат их рассмотрения.
- Принять понятную и доведенную до всеобщего сведения политику работы с сообщениями о возможных нарушениях в сфере комплаенса для поддержания культуры открытого выражения своего мнения.
- Организовать деятельность компании таким образом, чтобы поощрять конфиденциальные и анонимные сообщения о возможных нарушениях в сфере комплаенса.
- Надлежащим образом организовать работу «телефона доверия» или «горячей линии» для обработки сообщений о возможных нарушениях в сфере комплаенса.
- Гарантировать отсутствие ответных мер за предоставление информации.

Если руководство компании активно поощряет и стимулирует поведение сотрудников, соответствующее Кодексу деловой этики (или аналогичному документу, закрепляющему осуществление деятельности на основе этических принципов), работники компании будут более бдительными и готовыми высказывать свои подозрения, когда они сомневаются в определенных способах поведения.

Для поддержания данного стремления важно довести до всеобщего сведения механизмы, позволяющие работникам «высказаться» за рамками обычной структуры субординации и быть защищенными от возможных ответных мер.

Поскольку социальная ответственность компаний и деловая этика продолжают находиться в центре внимания, разрабатываются все более сложные комплаенс-стратегии. Ключевой практикой, объединяющей многие современные корпоративные программы социальной ответственности и мероприятия в сфере комплаенса, является принятие и использование **внутренней процедуры работы с корпоративными информаторами**, канала информирования или иной «горячей линии», позволяющей сотрудникам сообщать о своих подозрениях. Благодаря этому руководство может выявлять совершенные компанией преступления, нарушения антимонопольного законодательства, факты коррупции и иные нарушения и принимать соответствующие меры.

Передача сообщений по «горячей линии» (также именуемой в некоторых компаниях «телефоном доверия» или «линией для корпоративных информаторов») используется более двух десятилетий и считается полезным инструментом, помогающим выявить случаи мошенничества и нарушения требований законодательства. Существование подобных механизмов работы с сообщениями может также стать сдерживающим фактором для работников, по какой-либо причине испытывающих искушение обойти действующие средства контроля и нарушить Кодекс деловой этики.

а. *Признание ценности системы работы с сообщениями о возможных нарушениях антимонопольного законодательства*

Атмосфера в компании, поощряющая работников высказываться или обращаться за консультациями при возникновении спорных ситуаций, может внести свой вклад в эффективность принятой в компании программы антимонопольного комплаенса. Согласно публикации Европейской комиссии 2011 года «*Вопросы комплаенса*»:

«Неотъемлемой частью успешной комплаенс-программы является внедрение понятных механизмов передачи сообщений. Сотрудники должны быть не только проинформированы о возможных противоречиях с требованиями антимонопольного законодательства, но также знать, к кому и в какой форме можно обратиться при возникновении конкретных вопросов»²⁷.

В нескольких публикациях на тему комплаенса компаниям рекомендуется «создать конфиденциальные каналы для передачи информации о своих подозрениях, для обращения за консультациями и сообщения о нарушениях без страха перед ответными мерами»²⁸. Существует ряд возможных вариантов, которые можно предложить работникам и должностным лицам компании для обращений по вопросам, вызывающим сомнения в отношении соблюдения требований законодательства, и сообщений о подозрениях в нарушении данных требований. Любая система в случае ее успешности может принести **значительную пользу**, в том числе:

- Повысить понимание действий и культуры компании в сфере комплаенса.
- Расширить возможности работников компании (и, возможно, даже третьих лиц) «высказаться».
- Создать возможность быстро выявить и расследовать потенциально возможные действия, из-за которых у компании могут возникнуть финансовые, юридические или репутационные риски.
- Показатели работы линии по передаче сообщений могут помочь компании:
 - Выявить (и устранить) недостатки работы средств внутреннего контроля компании и изолировать / выявить специфические региональные или управленческие вопросы, для решения которых могут потребоваться дополнительные меры и ресурсы в сфере комплаенса.
 - Выявить более крупные системные недостатки, на которые необходимо обратить внимание для успешного предотвращения и недопущения возможных будущих нарушений.

b. *Различные виды внутренних систем передачи сообщений*

Можно выбирать из целого **ряда внутренних систем передачи сообщений**, позволяющих работникам компании сообщать о возникших сомнениях в сфере комплаенса и о подозрениях о совершении неправомерных действий:

- На одном конце шкалы находится неформальный принцип «открытых дверей», когда о возникших подозрениях в сфере комплаенса можно в любое время сообщить непосредственно руководству компании. Хотя данный подход привлекает своей простотой, он не обеспечивает анонимности и зависит от обстановки в компании, когда работники могут свободно обращаться к руководству. Затруднения возникают в том случае, когда непосредственный руководитель сам замешан в событиях, которые работник хочет обсудить.

²⁷ См. примечание 5 выше (на стр. 17 публикации Комиссии ЕС).

²⁸ См. *Руководство ICC по работе с корпоративными информаторами*, 2008 год (подготовлено Комиссией ICC по социальной ответственности и борьбе с коррупцией) по адресу: <http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/whistleblowing/>.

- Как минимум рекомендуется решить, каким образом комплаенс-программа может способствовать тому, чтобы руководители и работники обращались за помощью. В зависимости от того, крупная это компания или МСП, за помощью и консультациями можно обратиться в юридический отдел, к сотруднику комплаенс-функции или в иной соответствующий отдел (финансов, аудита, кадров).
- Сообщения и консультирование по определенным видам деятельности: с целью наблюдения и контроля можно рассмотреть вопрос о внесении в программу положения о получении работниками компании предварительного разрешения (или соблюдения иных форм контроля, таких как регистрация во внутренней базе данных) на осуществление определенных коммерческих действий, которые несут высокие антимонопольные комплаенс-риски. Типичным примером деятельности, для которой полезен данный вид мониторинга с антимонопольной точки зрения, является участие во встречах торговых ассоциаций и отраслевых конференциях. Компании могут использовать сетевые технологии (например, размещенный в сети журнал для получения разрешения на участие во встрече торговой ассоциации) или иные виды каналов передачи сообщений.
- На другом конце шкалы от неформального подхода «открытых дверей» находится использование официальной страницы в сети Интернет или телефонной линии для корпоративных информаторов (в некоторых компаниях они также называются «телефон доверия», «горячая линия» или линия для передачи сообщений по вопросам соблюдения Кодекса этики). Необходимо определить, требуется ли компании официальный «телефон доверия», исходя из рисков, с которыми сталкивается компания (а также технических условий деятельности компании), и в зависимости от размеров, сферы и географии деятельности компании.

У многих компаний есть определенная внутренняя телефонная служба помощи, предназначенная для ответа на вопросы работников об этике, политике и комплаенс-системе компании. Подобные «телефоны доверия» по вопросам комплаенса часто создаются за счет внутренних ресурсов и предназначены для оказания помощи работникам в разрешении ежедневно возникающих ситуаций в сфере комплаенса. Если у компании имеется подобный внутренний «телефон доверия», необходимо очень тщательно рассмотреть все «за» и «против» расширения действующей системы за счет включения в нее обработки жалоб корпоративных информаторов на нарушения требований законодательства, поскольку может возникнуть риск замалчивания сведений о неправомерной деятельности. По этой причине многие компании рассматривают вопрос об организации официальной линии для корпоративных информаторов в дополнение к внутреннему консультативному «телефону доверия».

с. Корпоративные информаторы

Внедрение **системы конфиденциальных и анонимных сообщений** является важным шагом для компаний всех видов и размеров, стремящихся придерживаться более строгой и эффективной системы корпоративного управления. Растущее признание важнейшей роли корпоративных информаторов в раскрытии корпоративных нарушений привело к появлению во многих странах различных законопроектов в целях защиты корпоративных информаторов и их стимулирования к сообщению фактов, вызывающих их обеспокоенность.

Корпоративные информаторы пользуются большим вниманием со стороны СМИ при освещении резонансных дел. Иногда их преподносят как «глас вопиющего в пустыне», готовый сообщить о противоправных действиях в ущерб своим личным интересам. На самом деле при нормальном функционировании внутренней системы работы с сообщениями о возможных нарушениях в сфере комплаенса она должна позволять выявлять и разрешать возможные проблемы на ранних этапах: если первое сообщение о нарушении поступило извне, то это может означать, что, по сути, никто внутри компании не обратил на это внимание и никакие действия не предпринимались.

Сейчас некоторые антимонопольные органы поощряют прямое обращение к ним при наличии информации о возможном нарушении: в некоторых случаях даже предлагается денежное вознаграждение²⁹. Поскольку компании, занимающие позицию решительного неприятия антимонопольных нарушений, вряд ли предложат аналогичные меры стимулирования, это ведет к возникновению напряжения между внутренними мерами компании по предотвращению и обнаружению случаев нарушения требований законодательства и ориентацией антимонопольных органов на эффективное предупреждение нарушений. Также и по этой причине в интересах компании содействовать формированию такой обстановки, в которой вызывающие беспокойство вопросы сначала обсуждаются на ранних стадиях внутри компании, чтобы над ними можно было незамедлительно начать работать и провести расследование и (в соответствующих случаях) при самом неблагоприятном развитии ситуации использовать для подготовки ходатайства о смягчении ответственности (для подачи в соответствующие антимонопольные органы).

Внутренние горячие линии / телефоны доверия для корпоративных информаторов существуют в различных формах:

- Некоторые горячие линии по антимонопольным вопросам работают отдельно, в то время как другие являются частью более широкой корпоративной системы, охватывающей Кодексы деловой этики, комплаенс-программу или программу социальной ответственности.
- Некоторые компании организуют работу своей горячей линии за счет внутренних ресурсов, другие привлекают для этого внешние фирмы. Некоторые сочетают использование внутренних ресурсов (для целей проведения расследования) с внешним (независимым) управлением и записью жалоб для обеспечения анонимности.
- Некоторые компании используют единую глобальную линию для корпоративных информаторов / горячую линию и отдельные параллельные каналы передачи сообщений для аффилированных лиц, расположенных в данной местности.
- В некоторых компаниях горячие линии закрыты для сотрудников, работающих в определенных странах (на основании законодательства данных государств).

Хотя многие международные компании организовали глобальный телефон доверия / глобальную горячую линию, всё равно возникают определённые сложности:

- В некоторых странах использование горячих линий или линий для корпоративных информаторов для передачи сообщений о возможных нарушениях в сфере комплаенса может вызвать вопросы с точки зрения защиты персональных данных, деятельности трудовых советов и даже трудового законодательства.
- Наличие каналов передачи сообщений в нескольких странах влечет возникновение дополнительных операционных сложностей (например, необходимости в переводе на другой язык).
- Системы, не обеспечивающие дальнейшего конфиденциального и анонимного взаимодействия с лицом, оставившим сообщение, могут привести к передаче неполной

²⁹ Так, например, на дату публикации настоящего Практического пособия Управление Великобритании по добросовестной конкуренции рассматривало вопрос об установлении денежного вознаграждения в размере до 100 000 фунтов стерлингов (в исключительных случаях) за информацию о картелях. См.: <http://www.ofc.gov.uk/OFTwork/competition-act-and-cartels/cartels/rewards>.

информации, не являющейся надлежащим основанием для дальнейшей проверки со стороны компании (или консультантов компании).

- Если система не администрируется независимым третьим лицом (из-за стоимости его услуг или по иным причинам) и лицу, передающему сообщение, необходимо записать сообщение (и свой голос) с помощью автоматизированной системы или обратиться к сотруднику, которому поручено принимать сообщения, то система «конфиденциального и анонимного» характера информирования подрывается / дискредитируется.

В крупной компании в процессе функционирования внутренней системы передачи сообщений могут возникать значительные практические трудности, такие как необходимость увеличения численности персонала из-за различных временных зон, организации перевода, понимания культурных особенностей и осуществления международных звонков.

Выбор между администрированием канала передачи сообщений путем привлечения внешнего исполнителя или своими силами очень сильно зависит от имеющихся ресурсов. Компания может передать работу с сообщениями корпоративных информаторов из других стран сторонней организации, имеющей международный опыт, в то же время создав внутреннюю систему для сотрудников, работающих в данной местности (хотя, как указано выше, у внутренней системы работы с сообщениями есть определенные недостатки).

К практическим мерам, которые можно принять во внимание при создании системы сообщений о подозрениях в сфере комплаенса, относятся:

- Независимо от того, является ли компания крупной или это МСП, система передачи сообщений должна отражать потенциальные риски и нарушения, имеющие отношение к деятельности компании.
- Система передачи сообщений должна обеспечивать защиту и сохранение конфиденциальности и анонимности лица, сообщающего о своих подозрениях (по его просьбе).
- Подготовку (и распространение) отчета о происшествии необходимо производить таким способом, чтобы защитить информацию от раскрытия при истребовании доказательств в рамках судебного процесса, например, воспользовавшись режимом адвокатской тайны; к иным факторам, которые следует учесть при решении вопроса о распространении информации, относятся необходимость сохранения конфиденциальности (см. выше) и недопущения возможного конфликта интересов.
- В идеале (если позволяют ресурсы) возможность пользоваться горячей линией / линией для корпоративных информаторов должны иметь все работники и третьи лица (хотя это больше подходит для крупной компании, чем для МСП).
- В международной / крупной компании нужно обеспечить постоянный (24 часа в сутки без выходных, 365 дней в году) доступ к системе передачи сообщений и возможность передачи сообщений по Интернету, телефону, факсу или почте.
- Если позволяют ресурсы, следует привлечь обученных операторов, чтобы человек, сообщающий о своих подозрениях, чувствовал себя свободно (это легче сделать в крупных компаниях и (или) при использовании сторонних организаций для управления телефоном доверия).
- В международной компании нужно обеспечить доступ к системе передачи сообщений на всех соответствующих языках (также система должна учитывать языковые и культурные особенности).

- Независимо от размеров компании нужно обеспечить дальнейшее взаимодействие с лицом, сообщившим о своих подозрениях, и поддержание двусторонней связи при сохранении конфиденциальности и анонимности.
- Также важно разработать (или привлечь для этого стороннюю организацию) эффективные политики в отношении хранения «чувствительной» информации и обращения с ней и с помощью ИТ технологий обеспечить полную безопасность серверов от внутренних и внешних проникновений.

Нужно определиться с **управлением работой линии и порядком передачи сообщений**:

- Какие виды сообщений будет принимать горячая линия / линия для корпоративных информаторов (категории возможных нарушений)?
- Какие вопросы следует задавать для получения информации?
- Кто будет руководить работой горячей линии / линии для корпоративных информаторов на регулярной основе?
- Кто в других отделах компании (например, в отделе внутреннего аудита, отделе кадров или юридическом отделе, если они созданы в компании) будет назначен для оказания содействия в проведении проверки и разрешении возникших вопросов?
- Как будет построена работа с сообщениями и их отслеживание?
- Как компания будет защищать конфиденциальность и анонимность?
- Насколько обеспечена сохранность информации, содержащейся в сообщениях?
- Как будет осуществляться ответ на звонки по линии от имени компании?
- Каким образом и кому будут передаваться сообщения?
- Какие инструменты будут использоваться для рассмотрения сообщений?

Наличие у компании доступа к надежным инструментам рассмотрения и разрешения спорных ситуаций позволяет сократить время и усилия, необходимые для их разрешения. Еще одним критически важным фактором успешной работы горячей линии / линии для корпоративных информаторов является уверенность работников компании в том, что их сообщения будут обрабатываться конфиденциально, и к ним не будет применяться ответных мер за добросовестное анонимное или неанонимное сообщение о (возможных) нарушениях или иных негативных последствий.

В случае выявления нарушения в большинстве случаев необходимо без промедления привлечь специализированных (антимонопольных) внешних юридических консультантов для оказания содействия в последующем расследовании и предоставлении консультаций в рамках режима адвокатской тайны.

Эффективная **система работы горячей линии / линии для корпоративных информаторов не должна быть статичной**. Со временем по мере изменения требований к комплаенсу, а также роста и изменения компании очень важно обеспечить развитие системы передачи сообщений по вызывающим сомнения вопросам в сфере комплаенса для отражения новых потребностей. Это происходит путем дополнения системы категориями рисков при появлении новых направлений деятельности, расширении географии присутствия компании, появлении новых подразделений компании и адресатов сообщений по мере роста компании, и представления отчетов и получения

новых данных от лиц, сообщающих о своих подозрениях в соответствии с требованиями законодательства.

d. Информирование, обучение и создание культуры сообщения о нарушениях

Независимо от размеров компании важно не забывать о том, что недостаточно просто создать систему работы с сообщениями о подозрениях, чтобы работники начали обращаться с вопросами и передавать информацию. Для ее эффективной работы сотрудникам необходимо знать о доступности горячей линии / линии для корпоративных информаторов, а также когда и почему ей следует пользоваться. Следует определить, как можно регулярно и эффективно распространять данную идею в компании, чтобы обеспечить использование горячей линии / линии для корпоративных информаторов³⁰.

Нужно стимулировать использование горячей линии / линии для корпоративных информаторов посредством реализации широкой программы информирования и обучения во всей компании. Ее можно сочетать с принятием (или пересмотром) Кодекса деловой этики, внедрением комплаенс-программы или реализовать в рамках обучения и подготовки работников. Она может включать в той или иной степени передовые механизмы информирования (см. главу 4 «Источники знаний в сфере антимонопольного комплаенса»).

Культурные особенности могут проявляться в следующем контексте: в некоторых странах в силу исторических и иных причин работники эмоционально и отрицательно относятся к идее корпоративного информаторства, поскольку оно иногда ассоциируется с «доносительством» на коллег. Может также существовать общее нежелание сообщать о возникающих вопросах по линиям, связанным с головным офисом, в противовес местному подразделению компании. Следует учитывать данные соображения и избегать внедрения неэффективных структур, вызывающих больше скептицизма и неприятия, нежели поддержки.

В конечном итоге целью является оповещение всех работников компании о том, что их сообщения приветствуются (и что они будут рассмотрены конфиденциально и не приведут к применению против них ответных мер), что существует возможность сообщить о своих подозрениях о нарушении требований законодательства, и как можно воспользоваться горячей линией / линией для корпоративных информаторов (или иной системой информирования, действующей в компании).

e. Недопущение ответных мер и конфиденциальность

Еще более важное значение, чем информирование о наличии различных систем работы с сообщениями о возможных нарушениях, имеют меры, принимаемые компанией для создания обстановки, в которой не допускается совершение ответных действий, а работники чувствуют себя уверенно, и приветствуется обсуждение своих подозрений.

Ключевым шагом в создании такой обстановки является обеспечение понимания всеми работниками ожиданий от комплаенса и комплаенс-культуры компании и понимание работниками и руководителями ролей (которых от них ожидают и к исполнению которых их поощряют), которые они должны играть в процессе передачи и доведения до руководства сообщений по вопросам, вызывающим беспокойство:

«Самой важной системой передачи сообщений является «открытая дверь», а самой лучшей системой передачи сообщений является та, где работники могут

³⁰ Deloitte Financial Advisory Services LLP, *Руководство по внедрению телефона доверия*.

спокойно обратиться к своему начальнику и открыто обсудить с ним любые возможные проблемы»³¹.

Система компании по работе с сообщениями о вызывающих беспокойство вопросах должна включать надлежащие средства защиты корпоративных информаторов (для защиты работников компании, высказавших свои подозрения). Все работники должны иметь возможность сообщать о серьезных нарушениях без боязни ответных действий и дискриминационных или дисциплинарных мер. Таким образом, трудовые права, вознаграждение и карьерные возможности корпоративного информатора должны быть защищены компанией³².

Следует стараться постоянно и в максимально возможном объеме сохранять конфиденциальность данных, переданных корпоративным информатором, и его личность с учетом имеющих преимущественную силу положений законодательства об их раскрытии, и следует охранять указанные сведения всеми надлежащими средствами³³.

f. Незамедлительная и беспристрастная реакция компании на обращение

Отсутствие реакции или запоздалая реакция на высказанные работником подозрения в нарушении требований законодательства быстро разрушат веру работника в систему сообщений. Поэтому очень важно, чтобы компания выделила достаточное количество ресурсов для надлежащего реагирования на сообщения, полученные через систему. Когда дело касается подозрений в нарушении требований законодательства, в программе антимонопольного комплаенса должно быть ясно установлено, что:

- Обязанностью руководителей является серьезное отношение ко всем подозрениям в нарушении требований законодательства, о которых им сообщили.
- Компания проведет проверку по любому *сделанному добросовестно* сообщению о нарушении правил.
- Будут приняты надлежащие меры для недопущения подобных случаев в будущем (если правила действительно были нарушены).
- Процесс проверки будет проведен в полном объеме и будет одинаково беспристрастен ко всем причастным лицам (см. главу 6 «Проведение внутренних расследований»).
- До проведения надлежащей проверки по обвинениям / подозрениям меры в отношении каких-либо лиц приниматься не будут.
- Гарантируется отказ от ответных мер и конфиденциальность (см. выше).

Работникам компании будет интересно знать и убедиться в эффективности и результативности системы передачи сообщений, поэтому также следует определить, что можно рассказать об эффективности подхода, избранного компанией.

³¹ 101 вопрос о комплаенсе: как выстроить и поддерживать в действии эффективную комплаенс-программу и программу корпоративной этики. Опубликовано Обществом комплаенс и корпоративной этики в 2008 году, приобрести можно в книжных магазинах или в виде электронного издания.

³² Конечно же, если работник, передавший информацию, сам нарушил Кодекс деловой этики / политику компании, в отношении него могут быть приняты меры дисциплинарного воздействия за данное нарушение, но должно быть ясно указано, что они не имеют никакого отношения к действиям в качестве корпоративного информатора.

³³ См. примечание 28 выше.

г. Определение эффективности

Фактическое использование канала передачи сообщений дает ценную информацию об эффективности имеющейся системы (систем). Для повышения эффективности комплаенс-программы компании можно провести анализ процессов³⁴, посредством, например:

- Проверки количества консультаций, проведенных заблаговременно, для сведения к минимуму возможности возникновения проблем.
- Передачи проверочного сообщения (о вымышленном событии) через внешнюю горячую линию / линию для корпоративных информаторов для проверки порядка его обработки, в том числе того, насколько быстро этим сообщением стали заниматься.
- Рассмотрения статистики обращений для определения доли сообщений, относящихся к антимонопольным вопросам.
- Использования сведений о ситуациях, когда линии передачи сообщений оказались эффективными, а когда нет.

³⁴ См. также главу 11 «Контроль и непрерывное совершенствование».

6. Проведение внутренних расследований

Краткий обзор. Могут быть рассмотрены следующие варианты:

- Рассмотреть способы проведения внутренних расследований в сфере комплаенса (использование штатных / внешних юристов, комитета по аудиту или специальных комитетов совета директоров).
- Принять «принципы проведения расследований» для определения порядка проведения расследований.
- Оценить и разрешить юридические вопросы, связанные с сохранением документации и доказательств и обеспечения защиты адвокатской тайны.
- Рассмотреть возможные юридические способы использования результатов расследования.

В настоящий момент компании по всему миру часто сталкиваются с необходимостью проведения внутренних расследований в сфере комплаенса в целях проверки заявлений о нарушениях.

Для проверки заявлений о нарушении требований законодательства (независимо от того, поступило ли сообщение извне, по внутренним каналам компании или через горячую линию / линию для корпоративных информаторов или через внутренний телефон доверия) необходимо установить эффективный, надежный и надлежащим образом финансируемый порядок расследования и документирования принятых компанией мер, в том числе дисциплинарных мер и мер по устранению последствий нарушения.

Следует обобщить практический опыт работы с сообщениями о нарушениях и подозрениях в сфере комплаенса и результаты последующего расследования и, соответственно, доработать систему внутреннего контроля компании и программу антимонопольного комплаенса (см. главу 11 «Контроль и непрерывное совершенствование»).

а. *Виды внутренних расследований*

Существует множество видов внутренних расследований нарушений в сфере комплаенса. Поводом для некоторых из них могут оказаться (и часто бывают) внешние события, такие как проверка со стороны регулирующего органа. Внутренние расследования помогают компании понять, что произошло, и принять решение о дальнейших действиях (а также помогают доработать и усовершенствовать действующую в компании программу антимонопольного комплаенса).

К видам внутренних расследований нарушений в сфере комплаенса, которые могут быть приняты во внимание, относятся:

- Всесторонняя юридическая оценка (с привлечением внутренних и внешних юридических ресурсов).
- Внутренний аудит комплаенс-процедур и антикоррупционные финансовые расследования (форензик)³⁵ на основании заявлений корпоративных информаторов и других сообщений о подозрениях и жалобах в сфере комплаенса.

³⁵ Некоторые компании также используют «учебные» внезапные проверки, имитирующие внеплановые проверки антимонопольных органов, хотя мнения разделились в отношении пользы подобных упражнений в качестве средства выявления существующих проблем (см. главу 5 «Система работы с сообщениями о возможных нарушениях антимонопольного законодательства»).

- Комплексная проверка для выявления ненадлежащего поведения со стороны должностных лиц, директоров и работников³⁶.
- Создание специального комитета по судебным делам и других комитетов совета директоров для расследования и рассмотрения сообщений о возможных правонарушениях.

В большинстве случаев и особенно с учетом требований Закона Сарбейнса-Оксли, Федерального руководства по назначению наказаний и практики Министерства юстиции (и других регуляторных / антимонопольных органов) в отношении смягчения и освобождения от ответственности надлежащая оценка масштабов и характера совершенных действий, а также возможных преимуществ и недостатков самостоятельного сообщения о правонарушениях в соответствующие государственные (или наднациональные) органы играет определяющую роль в обеспечении наилучшего исхода дела для компании.

b. *На что необходимо обращать внимание / практические меры и рекомендации*

В зависимости от страны и расследуемых заявлений проведение внутреннего расследования в сфере комплаенса может предусматривать, например, изучение национального законодательства о труде / защите персональных данных / уголовном судопроизводстве (и ответственности), рисков судебных разбирательств и средств по контролю за ведением торговли / соблюдением санкций, а также законодательства о трансграничной передаче сведений, составляющих государственную тайну.

Независимо от того, действительно ли были выявлены нарушения, подобные внутренние расследования могут представлять собой серьезный риск для компании и работников, могут повредить репутации компании, помешать ее деятельности и привлечь повышенное внимание со стороны антимонопольных органов и общественности, а также повлечь за собой привлечение к уголовной, гражданской и административной ответственности.

Необходимо предпринять следующее:

- Подготовить наилучшие аргументы для защиты от обвинений в антимонопольных нарушениях.
- Решить, следует ли добровольно сообщать, и если да, то каким образом, об уголовно наказуемых нарушениях антимонопольного законодательства в соответствующие антимонопольные органы.
- Решить, следует ли применять меры дисциплинарного воздействия к ответственным лицам.
- Решить, следует ли отказаться от защиты адвокатской тайны в отношении расследуемых антимонопольных вопросов или сохранить это право за собой.
- Установить порядок проведения опроса руководства и работников компании, а также определить круг опрашиваемых лиц.
- Установить порядок проведения расследования в отношении бывших работников (при наличии юридической и практической возможности).

³⁶ См. главу 8 «Комплексная антимонопольная проверка».

- Определить отношение к корпоративным информаторам (у компании должна быть четкая политика по недопущению ответных мер – см. главу 5 «Система работы с сообщениями о возможных нарушениях антимонопольного законодательства») и сотрудничающим свидетелям.
- Установить порядок документирования результатов внутреннего антимонопольного расследования.
- Оценить результаты и определить необходимые меры в целях предотвращения (или, как минимум, снижения вероятности) повторного нарушения.

Далее в настоящей главе выделены некоторые аспекты, на которые следует обращать внимание при проведении внутреннего антимонопольного расследования.

Общая ответственность за проведение расследования

Как правило, если в компании есть руководитель комплаенс-подразделения (ССО), проведение расследования обычно поручается данному лицу или иному отделу, работающему вместе с ССО (особенно в крупной компании, обладающей собственными возможностями для проведения расследования и экспертиз). При отсутствии у компании данных возможностей можно привлечь подрядчика для проведения всего или части расследования.

У МСП обычно нет ресурсов для проведения всестороннего антимонопольного расследования своими силами, и (по общему правилу) можно рассмотреть возможность передачи всего или большей части антимонопольного расследования внешним исполнителям и уверенно полагаться на ресурсы, предоставленные квалифицированным (т.е. специализирующимся в антимонопольном праве) внешним юридическим консультантом.

Даже очень крупная компания, обладающая собственными возможностями для проведения внутренних расследований и экспертиз, может предпочесть передать антимонопольное расследование полностью или в большей его части внешним консультантам, как по соображениям защиты адвокатской тайны, так и для демонстрации непредвзятости методов проведения расследования.

Тем не менее, независимо от размеров компании обычно ССО (или аналогичное лицо, несущее общую ответственность за реализацию комплаенс-программы) сохраняет за собой общий контроль и ответственность за проведение расследований в сфере комплаенса / соблюдения Кодекса деловой этики.

Установление принципов проведения расследований

В целях обеспечения прозрачности процедуры важно принять и ознакомить работников компании с принципами, которых компания (и ее консультанты) должны придерживаться при проведении внутреннего расследования в рамках Кодекса деловой этики / по вопросам комплаенса (включая сообщения об антимонопольных нарушениях). Данные принципы обычно включают правила:

- О сохранении конфиденциальности.
- О беспристрастности и объективности всех осуществляющих расследование лиц.
- О приверженности этическим принципам и компетентности осуществляющих расследование лиц.
- О сроках его проведения.
- О защите от ответных мер.

Типовой пример принципов проведения корпоративного расследования приведен в **Приложении 3**.

Специализированные антимонопольные расследования (предметная антимонопольная оценка)³⁷

Помимо общих «принципов проведения расследований», применяемых к расследованию любого возможного нарушения Кодекса деловой этики / нарушения требований законодательства, в зависимости от рисков, с которыми сталкивается компания (особенно если в компании ранее уже проводились антимонопольные расследования), можно рассмотреть возможность выработки специальных принципов проведения антимонопольных расследований. Их целью является учет особенностей проведения антимонопольных расследований, где одним из аспектов является смягчение / освобождение от ответственности. Данные принципы в целом касаются прав отдельных работников, в отношении которых проводится расследование, и относятся к специфическим чертам конкретного антимонопольного расследования.

В данных принципах проведения антимонопольных расследований могут быть закреплены:

- Круг лиц, входящих в группу по расследованию (штатный юрист, внешний юридический консультант, иные лица, которые могут быть привлечены к участию в расследовании).
- Роли остальных внутренних отделов, которые могут быть привлечены к расследованию (например, внутренние / внешние эксперты-следователи, отдел ИТ, аудита, кадров, связей с общественностью в соответствующих случаях при наличии данных отделов в компании).
- Вопросы сохранения конфиденциальности и необходимости / важности защиты адвокатской тайны (если это применимо к соответствующей стране).
- Важность сохранения документов и электронных данных (а также целостности цепочки доказательств).
- Момент сообщения о расследовании лицам, в отношении которых оно проводится (отсрочка в сообщении работникам может оказаться целесообразной – если это юридически возможно – чтобы избежать риска уничтожения доказательств. Тем не менее также важно не допустить, чтобы работники были осведомлены о расследовании во избежание внутренних утечек информации и слухов – см. ниже).
- Порядок проведения опросов и состав присутствующих при этом лиц.
- Предоставление возможности (в соответствующих случаях) опрашиваемым лицам выражать свою собственную точку зрения по возможным сомнительным вопросам / документам.
- Порядок осуществления поиска информации в электронной форме и круг исполнителей, включая вопросы защиты персональных данных.
- Право каждого лица на отдельного защитника (на случай возможного конфликта интересов и, в частности, в странах с персональной уголовной ответственностью) и политика компании по вопросу оплаты юридических услуг.

³⁷ См. также главу 8 «Комплексная антимонопольная проверка».

- Последующие шаги и (насколько это возможно предсказать) вероятные будущие сроки проведения расследования.

Другие вопросы, требующие разрешения при проведении антимонопольного расследования

- При проведении антимонопольного расследования разумно рассмотреть (в соответствующих случаях с помощью внешнего юридического консультанта, специализирующегося в антимонопольном праве) отношение компании к обращениям о смягчении / освобождении от ответственности (включая ответственность, которая может возникнуть при предъявлении в дальнейшем требований о возмещении убытков).
- В равной степени важно контролировать слухи / утечки информации внутри всех подразделений вашей компании и обеспечить продолжение осуществления деятельности во время проведения антимонопольного расследования без подачи ненужных сигналов третьим лицам (риск состоит в том, что прочие лица могут обратиться за смягчением / освобождением от ответственности до того, как это сделает компания, и (или) что антимонопольный орган придет к заключению, что компания активно противодействует его проверке).
- Все документы, полученные во время расследования, должны быть надлежащим образом классифицированы и оформлены с указанием источника документа и лица в компании (или у внешних консультантов), которое получило и хранит документ(-ы). Данные шаги имеют ключевое значение для сохранения цепочки доказательств.
- В зависимости от результатов расследования в случае размещения акций компании на какой-либо фондовой бирже рассмотрения (вместе с консультантами) требует вопрос о необходимости раскрытия информации на соответствующей фондовой бирже или иному компетентному органу (например, Комиссии США по ценным бумагам и биржам).

7. Меры дисциплинарного воздействия

Краткий обзор. Могут быть рассмотрены следующие варианты:

- Ввести внутреннюю политику по привлечению к дисциплинарной ответственности / политику «применения последствий» за нарушения Кодекса деловой этики.
- Определить отягчающие и смягчающие обстоятельства, которые компания может принять во внимание при принятии решения о применении мер дисциплинарного воздействия.
- Определить способы приостановления дисциплинарного производства в ходе антимонопольного дела, если это необходимо для обращения с ходатайством о смягчении / освобождении от ответственности.
- Определить порядок применения мер дисциплинарного воздействия (когда, каким образом и кем).

В компании важно разработать **внутренний дисциплинарный кодекс** или политику в отношении работников (или должностных лиц компании), инициировавших совершение действий, представляющих собой нарушение Кодекса этики (в том числе нарушение антимонопольных требований) или участвовавших в нем. Это важно не только в целях предупреждения нарушений, но также в качестве свидетельства действительной заинтересованности компании во внедрении и развитии комплаенс-культуры.

Надежная программа антимонопольного комплаенса должна ясно показывать, что в случае нарушения антимонопольного законодательства любым работником компании (насколько высокую должность он бы ни занимал) к нему будут применены меры дисциплинарного воздействия (включая временное отстранение от исполнения обязанностей, понижение в должности, увольнение и даже привлечение работника или бывшего работника к ответственности в судебном порядке). Важно обеспечить единообразное применение политики по привлечению к дисциплинарной ответственности во всей компании, в частности, не допустить возникновения у руководящих работников возможности избежать дисциплинарной ответственности в случае нарушения ими правил. В руководстве Министерства юстиции США по FCPA указано, что³⁸:

«Комплаенс-программа должна применяться начиная с зала заседаний совета директоров и заканчивая подсобным помещением – никто не должен быть исключен из сферы ее действия. Таким образом, Министерство юстиции и Комиссия по ценным бумагам и биржам учитывают, действует ли в компании одновременно с комплаенс-программой надлежащий и понятный порядок привлечения к дисциплинарной ответственности, применяется ли он своевременно и в каждом случае и соответствуют ли принимаемые меры тяжести нарушения... Ни одно должностное лицо не должно стоять выше требований соблюдения законодательства, и ни одно лицо в компании не должно считаться слишком ценным, чтобы не привлекать его к дисциплинарной ответственности, если оно того заслуживает. Вознаграждение за надлежащее поведение и наказание за противоправное поведение укрепляет культуру комплаенса и этики во всей организации».

Регулирующие органы (включая антимонопольные органы) все больше ожидают от компаний проявления серьезного отношения к комплаенсу посредством реализации программ

³⁸ Хотя данное руководство составлено для обеспечения соблюдения норм по борьбе со взяточничеством и коррупцией, его понимание также важно при желании интегрировать различные комплаенс-программы в рамках Кодекса этики. Руководство Министерства юстиции по FCPA доступно по ссылке: <http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/guide.pdf>.

антимонопольного комплаенса, которые включают положения о применении мер дисциплинарного воздействия или «о последствиях», поскольку они считаются основой эффективности программы. Некоторые примеры приведены ниже.

Пример: интегрированная лесозаготовительная и целлюлозно-бумажная компания

Кодекс деловой этики (выдержка): Нарушение правил неприемлемо. Компания будет добиваться соблюдения настоящего Кодекса этики посредством проведения расследования по всем сообщениям о нарушении правил. В случае получения доказательств допущенных нарушений будут приниматься меры для недопущения их повторного совершения. Данный порядок распространяется на всех лиц, участвовавших в нарушении. Конфиденциальность сообщений о нарушениях гарантируется. Корпоративные информаторы не будут подвергаться дискриминации. Также, меры в отношении лиц, обвиненных в совершении неправомерных действий, не будут приниматься до проведения надлежащего расследования. В случае установления факта нарушения Кодекса этики Компания вправе принять меры дисциплинарного воздействия, а в серьезных случаях даже расторгнуть трудовой договор.

Пример: международная компания по выпуску электронной и электромеханической продукции

«Комплаенс обязателен для всех работников. В этой связи в Кодексе делового поведения установлено, что в отношении любого работника, допустившего нарушение, должны быть применены меры дисциплинарного воздействия за нарушение обязанностей, предусмотренных трудовым договором независимо от наказания, предусмотренного законом. Внутренние документы Компании устанавливают перечень дисциплинарных мер, применяемых во всей Компании, и определяют принципы их применения».

Пример: американская фармацевтическая компания

«Нарушение действующих положений, процедур и Комплаенс-программы Компании в целом считается нарушением политики компании и ведет к применению мер дисциплинарного воздействия вплоть до увольнения работников Компании. Хотя каждый случай рассматривается отдельно, надлежащие дисциплинарные меры будут последовательно применяться при выявлении нарушений, а также для предотвращения будущих нарушений».

а. Общие требования к дисциплинарному производству

Компании необходимо разработать свою собственную **политику привлечения к дисциплинарной ответственности**, наилучшим образом отвечающую потребностям компании и учитывающую действующее трудовое законодательство (т.е. трудовое законодательство каждого государства, где работают сотрудники компании) и иные аспекты в отношении принципов справедливости и соблюдения прав человека. В равной степени важно фактическое применение компанией правил о привлечении к дисциплинарной ответственности, а также последовательность их применения (с учетом применимого законодательства).

При разработке политики компании по привлечению к дисциплинарной ответственности нужно определиться с многочисленными общими положениями³⁹, такими как:

- **Кто в компании принимает решение** о применении мер дисциплинарного воздействия, какие меры должны быть приняты? В качестве общей рекомендации предлагается не оставлять вопрос о применении дисциплинарного взыскания за нарушения Кодекса деловой этики (и, в частности, за серьезные нарушения Кодекса, такие как нарушение антимонопольного законодательства и законодательства о борьбе со взяточничеством и коррупцией) на усмотрение одного человека (такого как непосредственный руководитель). Принятие решений по дисциплинарным вопросам лучше всего (в целях единообразия) поручить комиссии, в состав которой входят представители комплаенс-отдела, юридического отдела и отдела кадров, а также высшего руководства соответствующего направления деятельности. Для поддержания доверия к комплаенс-программе компании очень важно, чтобы принимаемые меры дисциплинарного воздействия соответствовали нарушению, и не создавалось впечатления об игнорировании компанией нарушений Кодекса деловой этики.
- Если решения по дисциплинарным вопросам принимаются комиссией, то какой будет состав комиссии?
- Какие уведомления о наличии подозрений должны быть направлены затронутым такими подозрениями работникам, и какие права на защиту / представление своих интересов должны быть им представлены?
- Какие отягчающие и смягчающие обстоятельства должны приниматься во внимание?
- Как компания должна поступить с непосредственными руководителями, не принявшими необходимых мер для недопущения (или, того хуже, поощрявшими или допускаявшими) правонарушительные действия?
- Каким образом будет поддерживаться баланс между желанием / необходимостью сохранения конфиденциальности (и в некоторых случаях адвокатской тайны в отношении обстоятельств дела) и необходимостью полного документирования мер дисциплинарного воздействия в отношении работников, допустивших нарушение антимонопольного законодательства?

Среди некоторых мер дисциплинарного воздействия и факторов, которые компания может учесть при определении в каждом случае надлежащих санкций (с учетом консультаций по национальному трудовому праву), можно назвать⁴⁰:

- Использование внутренней «системы баллов» / «дневников» по комплаенсу в рамках аттестации по результатам работы.
- Предупреждение без занесения в личное дело, обязанность пройти необходимый курс обучения и консультирования по антимонопольным вопросам.
- Официальное письменное предупреждение, а также обязанность пройти необходимый курс обучения и консультирования по антимонопольным вопросам.

³⁹ Требуется получить отдельные консультации по трудовому праву в соответствующих государствах.

⁴⁰ Данные возможные санкции приведены в порядке возрастания строгости, что не означает предпочтения более мягкого подхода – в действительности, в зависимости от серьезности нарушения и занимаемой должности компания может рассматривать вначале более серьезные взыскания.

- Понижение в должности или отказ в повышении, а также обязанность пройти необходимый курс обучения и консультирования по антимонопольным вопросам.
- Уменьшение оплаты труда (лишение премии, опционов на акции и иных частей выплат, входящих в оплату труда).
- Увольнение с предварительным уведомлением или без предупреждения.
- В соответствующих случаях могут быть рассмотрены иные меры (взыскание убытков / возврат премии / пенсионных льгот) с учетом особенностей национального законодательства.

Политика привлечения к дисциплинарной ответственности за нарушения Кодекса этики должна быть четко сформулирована и распространена / доведена до сведения всех работников компании. Тем не менее, важно не предопределять результат дисциплинарного производства, который может затруднить полное и беспристрастное рассмотрение имеющихся фактов в отношении участия работника в совершении действий, запрещенных Кодексом.

b. Возможныеотягчающие и смягчающие обстоятельства

Ситуации всегда отличаются друг от друга, и следует убедиться в том, что дисциплинарные санкции применяются компанией объективно и последовательно. При разработке политики компании Вы можете признать необходимым прогрессивный подход к дисциплинарным взысканиям. Если в компании ранее существовала культура неприменения радикальных мер в отношении работников, то достаточный срок предупреждения (возможно вместе с предоставлением работникам возможности сообщить о нарушениях добровольно)⁴¹ может сделать переход к решительному неприятию нарушений менее болезненным.

Многое может зависеть от того, какие случаи нарушения Кодекса деловой этики рассматривает компания: очевидный случай явного и причинившего серьезный ущерб нарушения Кодекса (например, участие работника в картельном ценовом сговоре) может означать, что компании следует рассмотреть вопрос о применении более строгих санкций, таких как увольнение с предварительным уведомлением или без предупреждения. Применение менее строгих мер может быть истолковано как «мягкое» отношение к нарушению требований, а преданный гласности случай увольнения может оказать мощное сдерживающее воздействие на других работников.

В более общем смысле к **смягчающим обстоятельствам**, которые могут быть приняты во внимание в ходе дисциплинарного производства за нарушения антимонопольного законодательства, можно отнести:

- Всестороннее сотрудничество работника при проведении внутреннего расследования.
- Нахождение работника на неруководящей должности.

⁴¹ См. главу 8 «Комплексная антимонопольная проверка»: освобождение работников от ответственности должно быть только внутренним и касаться только намерения компании применить меры дисциплинарного воздействия к данному лицу, но не дает гарантий в отношении тех мер, которые могут быть применены регулирующими и (или) правоприменительными органами по отношению к нему.

- Отсутствие необходимости проходить соответствующее антимонопольное обучение⁴².
- Добросовестность работника (и следование юридическим рекомендациям)⁴³.
- Одобрение или поощрение действий работника непосредственным начальником⁴⁴.

К **отягчающим обстоятельствам** (предполагающим рассмотрение вопроса о применении более строгих дисциплинарных взысканий) можно отнести:

- Отказ от сотрудничества или полного раскрытия информации по вопросам, которые имеют важное значение для расследования.
- Нахождение работника на руководящей должности (см. ниже дальнейшие пояснения в отношении работников руководящего звена).
- Работник прошел антимонопольное обучение и был предупрежден о требуемых стандартах поведения.
- Работник не прошел антимонопольного обучения, несмотря на требования компании⁴⁵.
- Работник был ранее замешан в совершении нарушения в той же самой области (повторное нарушение).
- Работник подстрекал других работников к совершению нарушения⁴⁶.
- Работник проигнорировал или отказался от получения юридических консультаций до совершения действий, являющихся нарушением антимонопольного законодательства.

В отношении **руководителя** (например, руководителя подразделения), который непосредственно не участвовал в принятии неправомερных решений, компании следует выяснить, не поощрял ли непосредственный руководитель совершение нарушения, не смотрел ли на нарушения «сквозь пальцы» или не допускал ли по неосторожности недоработок в обеспечении надлежащего контроля за соответствующим направлением деятельности. В данном контексте при изучении того, «знал ли или должен ли был знать» руководитель о подобной деятельности, факторами, заслуживающими внимания, являются:

- Роль, ответственность и полномочия руководителя подразделения в компании (например, предполагается, что руководитель очень высокого уровня будет демонстрировать и более высокие лидерские качества в плане контроля и этики, чем лицо, занимающее более низкую должность).

⁴² Если неправильно был определен круг работников для участия в антимонопольном обучении, то это вопрос эффективности самой комплаенс-программы, требующий (в рамках осуществления контроля и постоянного совершенствования – см. главу 11 «Контроль и непрерывное совершенствование») немедленного пересмотра круга кандидатов, направляемых на обучение.

⁴³ Следует отметить, что ошибочные юридические консультации могут не защитить компанию от штрафов в случае антимонопольного нарушения, хотя, если работник полагался на заслуживающие доверия юридические консультации, то это может быть основанием для освобождения от уголовной ответственности, но это вопрос национального законодательства соответствующего государства.

⁴⁴ Это станет отягчающим обстоятельством при рассмотрении мер дисциплинарного воздействия в отношении непосредственного начальника.

⁴⁵ Если работники регулярно уклоняются от обязательного обучения, то этот вопрос необходимо рассмотреть в рамках оценки антимонопольной программы (см. главу 11 «Контроль и непрерывное совершенствование»).

⁴⁶ Как уже было отмечено, если сам работник является непосредственным руководителем, одобрявшим или поощрявшим совершение нарушения, то это очевидное отягчающее обстоятельство.

- Отношения руководителя с лицами, совершившими нарушение (например, непосредственный руководитель должен иметь гораздо более четкое представление о фактических действиях своих подчиненных, чем другой менеджер).
- Знание и понимание того, какие качества ожидаются от лица на данной должности и в данной категории труда (поэтому руководитель подразделения должен четко знать и понимать Кодекс деловой этики и должен быть «нравственным лидером» в своем подразделении).
- Антимонопольное обучение, которое прошел (или должен был пройти) руководитель.
- Если непосредственный руководитель одобрил или поощрял совершение нарушения (или намеренно создал ситуацию, в которой работник понимал или обоснованно полагал, что финансовые результаты и производственные показатели должны быть достигнуты любой ценой), это должно служить однозначным отягчающим обстоятельством, предполагающим принятие определенных мер дисциплинарного воздействия в отношении данного руководителя.

с. *Особые аспекты антимонопольных дел*

Связанное с антимонопольными вопросами дисциплинарное производство имеет специфические черты, способные повлиять на форму взаимодействия с работниками.

Программа антимонопольного комплаенса подвергается проверке на прочность в тот момент, когда нужно определить, каким образом поступить с работниками, замешанными в серьезных антимонопольных нарушениях, таких как создание картеля, или иных явных антимонопольных нарушениях.

Если Кодексом деловой этики и связанными с ним руководствами участие в картелях прямо запрещено, и политика компании по привлечению к дисциплинарной ответственности предусматривает увольнение в качестве наказания за наиболее серьезные формы нарушений Кодекса деловой этики, то за явные нарушения работником Кодекса деловой этики должны применяться соответствующие дисциплинарные взыскания.

Тем не менее, принятие решения о привлечении к дисциплинарной ответственности работника за очень серьезные антимонопольные нарушения (такие как участие в картельном сговоре) (и сроках привлечения к ответственности) может оказаться затруднительным в случае необходимости обращения компании за освобождением от ответственности/смягчением ответственности. В подобных случаях для компании важно обеспечить постоянное сотрудничество со стороны замешанных в нарушении работников для исполнения собственных обязанностей компании по оказанию содействия и полному сотрудничеству (в рамках условного освобождения или смягчения ответственности) с соответствующими антимонопольными органами при проведении ими собственного расследования. Это означает, что компании будет необходимо сохранить работников на своих рабочих местах для проведения расследования антимонопольным органом и последующего разбирательства по делу о нарушении антимонопольного законодательства. Увольнение (насколько компании ни хотелось бы привлечь нарушителя к дисциплинарной ответственности) может оказаться неприемлемым в течение срока проведения разбирательства по делу о нарушении антимонопольного законодательства или до того момента, пока антимонопольному органу требуется участие работника⁴⁷.

⁴⁷ Также следует иметь в виду, что рост гражданско-правовых дел и увеличение числа требований о взыскании «последующих» убытков может на еще больший срок продлить необходимость присутствия «виновных» работников в

Поэтому Вам может понадобиться принять решение о применении «отложенных санкций» при проведении антимонопольных расследований. Решение об отсрочке применения санкций не должно вызывать ложных ожиданий со стороны работника: так, например, если компании необходимо исполнить свои обязанности по сотрудничеству перед проводящими расследование антимонопольными органами (что обычно является условием освобождения от уплаты антимонопольных штрафов или смягчения ответственности), то компании может потребоваться оставить работника, отправив его в оплачиваемый отпуск (в некоторых странах для его обозначения существует эвфемизм «дачный отпуск») до принятия окончательного решения по антимонопольному делу в отношении компании⁴⁸.

В подобных случаях решение компании в отношении окончательных мер дисциплинарного воздействия должно быть доведено до работника одновременно с сообщением о его направлении в оплачиваемый отпуск. Полезным для компании может оказаться рассмотрение вопроса о заключении с работником соглашения о том, что оплата за вынужденный отпуск будет зависеть от полноты сотрудничества работника с компанией и со всеми соответствующими антимонопольными органами.

Может потребоваться пересмотр общей позиции компании в отношении оплаты / возмещения личных юридических затрат работника и наложенных лично на него штрафов в случае проведения антимонопольных расследований, в частности, в случае признания его виновным в совершении уголовно наказуемого деяния в каком-либо государстве. Важно обратиться за юридической консультацией по национальному праву в каждом соответствующем государстве, поскольку по юридическим соображениям и соображениям публичного порядка оплата иным лицом наложенных на другое лицо штрафов часто не допускается и в некоторых случаях также установлено требование о взыскании юридических затрат, связанных с уголовным делом⁴⁹. Даже если фактический запрет на осуществление подобных выплат в отношении компании не установлен, следует подумать, какого рода сигналом подобная оплата может стать для работников (и государственных органов) в отношении истинной приверженности компании этичному поведению и соблюдению требований законодательства.

Компании может также потребоваться изучить последствия принятия дисциплинарных мер по трудовому праву. За исключением случаев, когда антимонопольное нарушение является основанием для увольнения без предупреждения, компания может обнаружить, что увольнение ряда работников связано с определенными затратами. Тем не менее, первостепенная важность поддержания доверия к комплаенс-программе обычно означает готовность компании нести соответствующие затраты для сохранения последовательности применения комплаенс-программы.

компании во время проведения последующих судебных разбирательств.

⁴⁸ Следует отметить, что исполнение решения об отложении применения санкций и направлении работника в «дачный отпуск» может оказаться затруднительным (и просто невозможным) в случае привлечения лица к уголовной ответственности в какой-либо стране. В любом случае независимо от того, привлекается ли работник к уголовной ответственности или нет, необходимо обеспечить получение консультаций по трудовому праву в соответствующем государстве.

⁴⁹ Если соответствующий работник является директором или должностным лицом компании, то следует также проверить страховой полис компании, поскольку многие договоры страхования ответственности директоров и должностных лиц не предусматривают покрытия на случай совершения преступлений директорами и должностными лицами компании.

8. Комплексная антимонопольная проверка

Краткий обзор. Могут быть рассмотрены следующие варианты:

- Проводить комплексные проверки при приеме на работу новых сотрудников.
- Оценивать антимонопольный комплаенс по существу посредством проведения выборочных тщательных проверок методов осуществления деятельности.
- Проявлять надлежащую осмотрительность в отношении участия в торговых ассоциациях.
- Проводить комплексные проверки при совершении сделок слияний и поглощений.

Комплексная антимонопольная проверка может осуществляться в различных формах. Она включает текущую проверку действующей в компании системы антимонопольного комплаенса по существу в рамках функционирования программы антимонопольного комплаенса, а в случае появления сигналов (или предположений) о наличии сфер, в которых возникают риски, включает также более структурированные тщательные проверки определенных направлений деятельности. Помимо этого, она охватывает и более специализированные юридические проверки, такие как комплексные проверки в отношении торговых ассоциаций, в рамках осуществления сделок слияний и поглощений, создания совместных предприятий.

Проведение комплексной проверки важно не только в рамках действия комплаенс-программы компании (для обеспечения на должном уровне контроля за выполнением программы и актуальности оценки антимонопольных рисков)⁵⁰, но и в силу того, что некоторые антимонопольные органы ожидают от компании проведения соответствующей проверки для предотвращения и выявления уголовно наказуемых деяний (или иных нарушений антимонопольного законодательства, не предусматривающих уголовного наказания) и продвижения корпоративной культуры, поощряющей этическое поведение и приверженность комплаенсу⁵¹.

а. *Комплексная проверка при приеме на работу новых сотрудников*

Для демонстрации приверженности комплаенсу компания должна стремиться к **проявлению надлежащей осмотрительности при приеме на работу новых сотрудников**. Если это возможно, не следует принимать на работу и наделять полномочиями должностных лиц и работников, известных своими нарушениями антимонопольного законодательства или обоснованно (объективно) подозреваемых в подобных нарушениях⁵². Ознакомиться с репутацией потенциального работника в вопросе соблюдения требований законодательства (если это целесообразно и допустимо в соответствии с национальным законодательством) можно посредством проведения комплексной проверки биографии соискателя на предмет возможного участия в антиконкурентной деятельности.

Даже если проверка биографии невозможна, в компании должен быть установлен четкий порядок проведения вводного инструктажа, в рамках которого новым работникам разъясняются ожидания

⁵⁰ См. главу 3 «Выявление и оценка рисков» и главу 11 «Контроль и непрерывное совершенствование».

⁵¹ См. §8B2.1(a)(1) Федерального руководства США по назначению наказаний, доступного по ссылке: <http://www.usssc.gov> («организация должна проявлять надлежащую осмотрительность для предотвращения и выявления уголовно наказуемых деяний»), а также обязательства по раскрытию информации в соответствии с Законом Сарбейнса-Оксли (доступен по ссылке: <http://www.law.cornell.edu/uscode/text/15/chapter-98>).

⁵² Хотя в Федеральном руководстве США по назначению наказаний прямо не установлено требование о проведении проверки до принятия на работу, в §8B2.1(b)3 указано следующее: «Организация должна принимать разумные меры к тому, чтобы не включать в состав работников, обладающих существенными полномочиями, лиц, об участии которых в незаконной деятельности или совершении иных действий, не соответствующих требованиям действующей программы по комплаенсу и этике, организации было известно или должно было быть известно при проявлении надлежащей осмотрительности».

компании в отношении соблюдения Кодекса деловой этики и антимонопольного законодательства. В случае перехода работников от конкурентов компании руководителям подразделений компании следует дать указание о проведении проверки в отношении связей, поддерживаемых новым работником со своим бывшим работодателем и другими представителями отрасли. Руководители подразделений компании также должны проявлять бдительность в отношении информации, которой располагает работник (каким образом работник получил информацию? была ли она получена законным способом или через бывшего работодателя?).

в. Комплексная проверка в ходе оценки комплаенса по существу

Комплексная проверка антимонопольного комплаенса по существу (т.е. проверка соблюдения законодательства на практике) может варьироваться от поверхностной самостоятельной оценки по контрольным перечням⁵³, последующего консультирования и обучения по вопросам антимонопольного законодательства, выборочных тщательных проверок определенных направлений деятельности до всеобъемлющего экспертного антимонопольного «аудита».

Некоторые компании принимают решение о включении в состав материалов в рамках своей антимонопольной программы⁵⁴ комплекта документов для самостоятельной оценки при проведении антимонопольной проверки, который по своей сути представляет перечень вопросов / контрольный перечень, позволяющий работникам проверить вероятность возникновения проблем с точки зрения антимонопольного законодательства. Целью комплекта для проведения антимонопольной проверки является не замена специализированных консультаций по вопросам соблюдения антимонопольного законодательства или иных юридических консультаций, а скорее обеспечение набором практических мер, позволяющих работникам выявить «тревожные признаки» и опасные с точки зрения антимонопольного законодательства зоны.

Степень подробности описания мер по проведению антимонопольной проверки / контрольных перечней может различаться в разных компаниях, и некоторые весьма передовые компании делают выбор в пользу очень простых контрольных перечней для проверки / руководств по принятию решений с той целью, чтобы работники, у которых возникли сомнения или более сложные вопросы, могли обратиться с ними в юридический департамент или комплаенс-подразделение компании.

Подобные простые руководства по принятию решения могут быть очень удобны для МСП, желающих внедрить программу антимонопольного комплаенса.

Пример: интегрированная международная нефтегазовая компания

«Руководство по принятию решения об обмене информацией:

- **ПОЧЕМУ** я делюсь данной информацией (есть ли у меня законные основания для ее передачи?)
- **С КЕМ** я делюсь ей (является ли это лицо конкурентом или потенциальным конкурентом?)

⁵³ См. контрольные перечни по соблюдению антимонопольных требований, подготовленные Бюро по защите конкуренции Канады, *Бюллетень корпоративных комплаенс-программ*, 27 сентября 2010 г., стр. 28 и далее: [http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/\\$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf](http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf).

⁵⁴ См. главу 4 «Источники знаний в сфере антимонопольного комплаенса».

- **ЧЕМ** я делюсь? (оказывает ли информация влияние на конкуренцию?)
- **МОЖЕТ** ли данная информация оказать воздействие на поведение другого конкурента на рынке? (если может, то передавать ее нельзя)
- **КАК** это выглядит и на что похоже?
 - Как это выглядело бы в прессе или в новостях?
 - Кажется ли это «правильным»?
 - Если бы я был на месте заказчика, почувствовал бы я себя обманутым?
- **МОГУ** ли я доказать, что компания принимает решения самостоятельно?
- **Я УВЕРЕН**, что это законно? Если нет, то необходимо связаться с антимонопольной группой или штатным юристом Компании.

В случае возникновения сомнений НЕОБХОДИМО ПРОСТО СПРОСИТЬ – руководителя, юриста или комплаенс-служащего.

с. Антимонопольная оценка (проверка) и выборочные тщательные проверки

В данном разделе рассматривается проведение **антимонопольной оценки** (или выборочных тщательных проверок), включающей изучение с юридической точки зрения коммерческой деятельности и практики для выявления фактических и потенциальных нарушений антимонопольного законодательства или вероятности их совершения. Предметная антимонопольная оценка обычно проводится штатным или внешним юристом (а не отделом внутреннего аудита или внешними аудиторами). Поэтому ее правильнее называть юридической «оценкой», а не «аудитом». Важно проводить антимонопольную юридическую оценку и тщательные проверки в соответствии с принципами проведения антимонопольных расследований⁵⁵.

Важно отличать предметную юридическую оценку антимонопольного комплаенса от аудита процесса реализации комплаенс-программы и средств контроля. В ходе аудита процесса / средств контроля рассматривается вопрос того, переняла и внедрила ли компания передовой опыт, средства контроля и порядок отслеживания, передачи информации и принятия мер по фактическим и потенциальным нарушениям нормативных требований. Целью же предметной антимонопольной оценки является выявление фактических нарушений антимонопольного законодательства и вероятности их совершения. Она направлена на:

- Выявление фактических и потенциальных антимонопольных нарушений до начала расследования в отношении компании или предъявления требований третьими лицами или антимонопольными органами.
- Определение или подтверждение характера и объемов антимонопольного нарушения при наличии конкретных заявлений или подозрений.
- Выявление областей осуществления деятельности, несущих в себе риск совершения антимонопольных нарушений.

⁵⁵ См. главу 6 «Проведение внутренних расследований».

- Оценку эффективности действующей в компании программы антимонопольного комплаенса и обучения по вопросам антимонопольного регулирования в части предупреждения антимонопольных нарушений.

Поскольку предметная оценка антимонопольного комплаенса (или тщательная проверка) может привести к выявлению фактических нарушений антимонопольного законодательства, очень важно провести юридическую оценку надлежащим образом (и в соответствии с правилами / принципами компании по проведению расследований). Также важно подумать, не следует ли привлечь к проведению оценки внешнего юридического консультанта для обеспечения режима адвокатской тайны.

d. *Надлежащая осмотрительность в отношении участия в торговых ассоциациях*

Участие работников компании в деятельности **торговых ассоциаций** (или в мероприятиях подобного характера, таких как отраслевые «круглые столы») ведет к появлению особых антимонопольных рисков. Торговые ассоциации могут исполнять множество полезных и совершенно законных функций, часто способствуют конкуренции и играют полезную роль в экономике или, как минимум, с точки зрения конкуренции ведут себя нейтрально. Если полностью действовать с учетом антимонопольных рекомендаций, то законные и важные цели большинства торговых ассоциаций могут быть достигнуты без неоправданных антимонопольных рисков.

Тем не менее, торговые ассоциации по своей природе являются местом встречи конкурентов для обсуждения вопросов, вызывающих интерес и имеющих важное значение для отрасли. Если работники компании, участвующие в деятельности торговых ассоциаций, не проявляют постоянную осмотрительность в целях недопущения раскрытия информации, оказывающей влияние на конкуренцию, то возникает опасность того, что обсуждения на заседаниях ассоциации приведут к возникновению серьезных антимонопольных рисков и даже нарушению антимонопольного законодательства.

Если торговые ассоциации (и их члены) не принимают во внимание антимонопольные риски, это может привести к совершению антиконкурентных действий или даже незаконному сговору, к ответственности за которые будут привлечены и члены торговой ассоциации, и сама торговая ассоциация (а также, возможно, и сами причастные к ним лица).

Надлежащая осмотрительность в отношении участия в торговых ассоциаций обычно принимает две формы:

- Проявление надлежащей осмотрительности до участия в заседаниях торговой ассоциации, выражающееся в обеспечении полноценного обучения и ознакомления работников компании с антимонопольными рисками неприемлемого обмена информацией.
- Проявление надлежащей осмотрительности в отношении деятельности самих торговых ассоциаций.

Если работники компании участвуют в заседаниях и мероприятиях торговой ассоциации, важно обеспечить их надлежащее **обучение**. Для обеспечения получения соответствующими работниками необходимого обучения по вопросам антимонопольного регулирования нужно понимать, кто в компании участвует в деятельности торговых ассоциаций и аналогичных мероприятиях. Некоторые крупные компании с несколькими сотнями (или даже несколькими тысячами) работников отслеживают членство в торговых ассоциациях посредством

использования сетевого онлайн-приложения для регистрации⁵⁶, с помощью которого работник регистрирует свое членство в ассоциации, что дает руководству возможность проверить деятельность работника в рамках ассоциации и вмешаться в случае необходимости. МСП и даже более крупные компании могут не испытывать необходимости в подобных онлайн-приложениях, поскольку в деятельности торговых ассоциаций участвует относительно небольшое число работников. Тем не менее, оно может оказаться полезным инструментом при большой численности работников, поскольку позволяет компании сориентировать обучение по вопросам антимонопольного регулирования на работников с повышенным уровнем риска.

Помимо обучения по вопросам антимонопольного регулирования работникам, участвующим в мероприятиях торговой ассоциации, можно предоставить некоторые **средства самостоятельной оценки**, такие как Руководство по принятию решений, указанное в примере (п. (b) настоящей главы) выше, или контрольный перечень того, к чему следует внимательно относиться, как, например, перечень, подготовленный Бюро по защите конкуренции Канады (приведен ниже)⁵⁷:

Пример: торговые ассоциации – антимонопольный контрольный перечень

- *Необходимо получить юридические консультации до вступления или возобновления членства в торговой ассоциации.*
- *Необходимо получать четкую повестку дня всех заседаний торговой ассоциации до проведения заседания. При отсутствии подобной повестки дня конкурирующие фирмы не должны участвовать в заседании.*
- *Необходимо проверять протокол заседания торговой ассоциации и сообщать об ошибках.*
- *Необходимо обеспечить, чтобы представители компании проявляли осторожность при участии в мероприятиях торговой ассоциации.*
- *Необходимо обеспечить, чтобы представители компании были бдительны в отношении тех тем для обсуждения, которые могут вызывать риски.*
- *При обсуждении ненадлежащих тем представителю компании следует уйти, убедившись, что его уход замечен.*
- *Необходимо немедленно сообщить о произошедшем случае комплаенс-служащему, юридическому консультанту или иному лицу, указанному в комплаенс-программе компании.*
- *Необходимо обеспечить получение юридических консультаций при возникновении ситуации, дающей основания для опасений.*
- *Необходимо понимать, что обсуждение с другими членами ассоциации вопросов, оказывающих влияние на конкуренцию, касающихся ценообразования, раздела рынка, уровней производства, заказчиков, а также иной конкурентной информации, может быть антиконкурентным.*
- *Необходимо получать юридические консультации до заключения соглашений по вопросам, оказывающим влияние на конкуренцию.*

Поскольку антимонопольные риски присущи деятельности торговых ассоциаций, периодически по мере необходимости можно проводить проверку **деятельности торговых ассоциаций**,

⁵⁶ OFT, *Определяющие факторы соблюдения и нарушения законодательства о защите конкуренции*, май 2010 года, п. 4.3.57, http://www.of.gov.uk/shared_of/reports/comp_policy/oft1227.pdf.

⁵⁷ Бюро по защите конкуренции Канады, Бюллетень корпоративных комплаенс-программ, 27 сентября 2010 г., стр. 32, [http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/\\$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf](http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf).

членом которых является компания. Для подобных мероприятий нет установленных форматов, но некоторые заслуживающие внимания положения приведены в **Приложении 4**.

е. Проведение комплексной проверки в рамках сделок по слияниям и поглощениям

Если компания не проводит надлежащей юридической проверки до осуществления слияния или поглощения, то она может столкнуться как с юридическими, так и с предпринимательскими рисками. Неполноценная проверка может привести к продолжению осуществления не выявленной антиконкурентной деятельности в нарушение Кодекса деловой этики после приобретения компании со всеми вытекающими последствиями для репутации компании, а также возможным привлечением к административной и уголовной ответственности. И наоборот, в случае проведения эффективной юридической проверки приобретаемой компании можно более точно оценить ее стоимость и согласовать отнесение затрат в случае нарушения антимонопольных требований на счет продавца. Тем не менее, даже тщательная юридическая проверка может оказаться не способной выявить устойчивые картели, поскольку по своей природе они имеют тайный характер.

Все чаще, еще до того, как сделать предложение потенциальной приобретаемой компании / продавцу / покупателю или партнеру по совместному предприятию (СП), пристальное внимание уделяется комплаенс-рискам (в особенности в отношении антимонопольных вопросов, взяточничества и коррупции, хотя релевантными могут оказаться и другие комплаенс-риски).

Можно использовать типовую матрицу / контрольный перечень комплаенс-рисков для оценки профиля рисков продавца и приобретаемой компании (или комплаенс-риска продаваемого предприятия в случае выделения) в отношении антимонопольных рисков. На основании подобной типовой матрицы комплаенс-рисков (или **контрольного перечня «тревожных признаков»**) группа, работающая над сделкой, может, например, выделить основные активы компании и затем обозначить антиконкурентные действия, которые часто характерны для подобных активов / деятельности / местности.

В случае приобретения компании или создания СП подобная матрица рисков обычно включает вопросы, помогающие выявить антимонопольные риски, связанные с определенной приобретаемой компанией или партнером по СП (например, были ли приобретаемая компания или предприятие ранее замешаны в сговоре?). Целью матрицы рисков является подготовка конкретных вопросов для юридической проверки, а также выявление факторов, таких как риск установления партнерских отношений с определенными лицами, которые могут уделять меньшее внимание вопросам применения антимонопольного и иного законодательства. При осуществлении конфиденциальных проектов (до объявления о них) небольшое количество лиц, на которых на ранних этапах распространяется соглашение о конфиденциальности, может, тем не менее, ограничить надежность подобной матрицы рисков.

Существует ряд ключевых вопросов, на которые необходимо обратить внимание при проведении юридической проверки в отношении сделок слияния и поглощения для того, чтобы избежать сюрпризов в сфере комплаенса и понимания слабых мест, требующих исправления в будущем.

- **Является ли программа антимонопольного комплаенса (и средства контроля в других сферах комплаенса) современной и актуальной?** Необходимо тщательно изучить комплаенс-программу приобретаемой компании. Достаточно ли ресурсов и есть ли занимающее достаточно высокую должность лицо, несущее ответственность за реализацию программы, с надлежащими полномочиями и доступом к руководству высшего звена или совету директоров? Необходимо рассмотреть порядок оценки комплаенс-рисков, инструкции и отчеты об аудите для оценки возможной (в прошлые периоды) эффективности программы антимонопольного комплаенса или иной комплаенс-программы.

- **Какой профиль рисков у приобретаемой компании?** Необходимо рассмотреть: (i) характер и сферу деятельности приобретаемой компании, (ii) особенности стран, в которых она работает, (iii) способ ведения деятельности (например, использует ли она посредников, консультантов, третьих лиц, партнеров по совместной деятельности?) и (iv) профиль ее заказчиков и конкурентов.
- **Есть ли в компании комплаенс-культура?** Поощряет ли приобретаемая компания стремление к соблюдению требований законодательства? Напоминает ли руководство на регулярной основе о важности комплаенса? Адаптировано ли обучение в сфере комплаенса к приоритетным рискам? Существует ли горячая линия / линия для корпоративных информаторов для сообщения о подозрении в нарушениях? Как часто она используется? Каковы результаты ее использования?
- **Существует ли надежная система контроля за комплаенс-системой?** Необходимо расспросить о механизмах контроля за комплаенс-системой. Может потребоваться расширить рамки юридической проверки в областях с высоким риском после изучения отчетов о результатах контроля.
- **Проводятся ли в настоящее время какие-либо (внутренние и внешние) расследования в сфере комплаенса?** Необходимо получить отчеты о любых текущих антимонопольных расследованиях (включая предстоящие, потенциальные и ожидаемые). Необходимо рассмотреть затраты: (i) на осуществление мероприятий в связи с предстоящими или текущими расследованиями, (ii) на прекращение определенных направлений деятельности, ведущих к уменьшению выручки, и (iii) на перестройку комплаенс-культуры приобретаемой компании / внедрение программы антимонопольного комплаенса после приобретения компании.

В рамках дополнительной комплексной антимонопольной проверки можно рассмотреть⁵⁸:

- Наличие закрытых антимонопольных процессов / судебных разбирательств (в пределах установленного срока) с участием приобретаемой компании.
- Факт наложения антимонопольных санкций / штрафов/вынесения решений о взыскании убытков или принятия мер по устранению последствий / обязательств (с точки зрения структуры и (или) действий), взятых на себя приобретаемой компанией в связи с нарушением антимонопольного законодательства (в пределах установленного срока).
- Наличие действующих гарантий в отношении соблюдения антимонопольных требований или гарантий компенсации потерь, предоставленных приобретаемой компанией.
- Подробные сведения об участии приобретаемой компании в деятельности какой-либо торговой или отраслевой организации, устав соответствующей организации, описание ее целей, протокол последних [определенное количество] заседаний.
- Участие в совместной деятельности, совместной организации поставок, соглашениях о совместной дистрибуции / сбыте или совместных закупках (как формальные, так и неформальные, оформленные и неформальные).

⁵⁸ Данный список вопросов не является исчерпывающим контрольным перечнем для юридической проверки, это всего лишь перечень вопросов, связанных с конкуренцией, которые можно поставить в рамках более обширной юридической проверки. В нем также не делается попытки предложить вопросы для юридической проверки в других сферах комплаенса за рамками антимонопольной проблематики.

- Подробные сведения о местах в совете директоров, пакетах акций и прочих долях участия, принадлежащих какой-либо конкурирующей компании.
- Наличие разрешений на экономическую концентрацию в отношении всех соответствующих мероприятий по слияниям и поглощениям в рамках приобретаемой компании (чтобы убедиться в том, что приобретаемая компания получила все соответствующие разрешения и не осуществляла сделок до получения всех необходимых антимонопольных разрешений).

Юридическая проверка, однако, обычно является только началом комплаенс-процедуры при осуществлении слияний и поглощений. При приобретении компании также необходимо обеспечить безотлагательное принятие приобретенной компанией системы внутреннего контроля, действующей в приобретающей компании, в том числе программы антимонопольного комплаенса и соответствие ее требованиям.

Следует рассмотреть вопрос об организации обучения по вопросам антимонопольного регулирования для всех новых работников, выполняющих коммерческие задачи (т.е. отвечающих критериям кандидатов для прохождения обучения по вопросам антимонопольного регулирования – см. главу 4 «Источники знаний в сфере антимонопольного комплаенса»). В соответствующих случаях следует рассмотреть вопрос о проведении углубленной юридической антимонопольной оценки новых коммерческих подразделений (см. п. (с) настоящей главы выше).

Для скорейшего выявления нарушения антимонопольных требований некоторые компании предлагают внутреннюю «амнистию»⁵⁹ работникам приобретенной компании, если они в течение небольшого срока после приобретения признаются в совершении неправомерных действий. С антимонопольной точки зрения это делается с целью подготовки приобретающей компанией ходатайства об амнистии / смягчении ответственности в соответствующие антимонопольные органы, а также исполнения договорных обязательств по гарантии компенсации потерь в соответствующих случаях. Тем не менее, не следует недооценивать юридических сложностей данного пути, и в случае рассмотрения данного варианта компании следует обратиться за юридическими консультациями, в частности, по трудовому праву, обязанностям директоров, требованиям по раскрытию информации (для компаний, акции которых котируются на бирже и чья деятельность регулируется, например, Управлением по финансовому регулированию и надзору или аналогичным органом), адвокатской тайне, противодействию легализации средств, полученных преступным путем, и этот перечень далеко не полон.

f. **Практические рекомендации по проведению проверки**

Антимонопольная юридическая проверка (в идеале) должна:

- Быть ориентирована на риски компании и демонстрировать дифференцированный подход к различным рискам.
- Быть достаточно гибкой, чтобы ее можно было изменить в случае изменения профиля антимонопольных рисков.
- Быть достаточно широкой для охвата всего спектра антимонопольных рисков.

⁵⁹ Как указывалось выше, «внутренняя амнистия» должна быть строго внутренней и касаться только намерения компании применить дисциплинарные меры к данному лицу, но не давать гарантий в отношении тех мер, которые могут быть приняты регулирующими и (или) правоохранительными органами по отношению к нему.

- Не быть статичной и регулярно пересматриваться с акцентом на профиле антимонопольных рисков и возможной ответственности за нарушения.
- Охватывать всех новых ключевых работников, которые приходят в компанию и могут создать / увеличить антимонопольные риски (например, при переходе от конкурента на концентрированном рынке).
- Охватывать недавно приобретенные компании, а также их посредников (например, приобретенных в результате поглощения).
- Быть подтвержденной документально и являться доступной для пересмотра и уточнения.
- Являться частью общей комплексной программы проверки комплаенса. К иным рискам можно отнести взяточничество и коррупцию, легализацию денежных средств, полученных преступным путем, мошенничество, финансовые нарушения, нарушения в области регулирования внешней торговли (санкций) и т.п.

Среди мер, которые можно предусмотреть при проведении юридической проверки (как в отношении нового работника, собственной деятельности компании, деятельности торговой ассоциации, так и в отношении совершения сделок слияния и поглощения), можно назвать:

- Сбор материала и изучение истории вопроса до проведения оценки.
- По мере возможности рассмотрение материалов посредством независимой проверки исходных данных с особым вниманием к сфере комплаенса (например, при участии специализированного внешнего юридического консультанта по вопросам антимонопольного законодательства).
- С учетом того, что более формальные виды юридической проверки (экспертная антимонопольная юридическая проверка (форензик) / выборочные тщательные проверки) могут раскрыть антимонопольные нарушения, требующие подачи ходатайства о смягчении / освобождении от ответственности в антимонопольные органы в одной или нескольких странах (или подача такого ходатайства является разумным шагом), что само по себе может привести к последующему заявлению исков о возмещении убытков, необходимо тщательно продумывать вопросы сохранности цепочки доказательств, методики проведения юридической проверки⁶⁰ и использования режима адвокатской тайны (и документирование принятых для их обеспечения мер).

⁶⁰ См. главу 6 «Проведение внутренних расследований».

9. Сертификация антимонопольного комплаенса

Краткий обзор. Могут быть рассмотрены следующие варианты:

- Определение порядка внутреннего подтверждения понимания и соблюдения комплаенс-требований отдельными работниками.
- Оценка всех «за и против» различных видов заявлений о соответствии: заявление о согласии с комплаенс-требованиями; заявление о подтверждении соблюдения комплаенс-требований в прошлом; заявление с заверениями о соблюдении комплаенс-требований в будущем.
- Использование внешней сертификации, осуществляемой как третьими лицами, так и регулирующими органами (при наличии возможности).

Обычно вопрос сертификации антимонопольного комплаенса возникает только тогда, когда программа антимонопольного комплаенса уже устоялась и действует несколько лет. По этой причине антимонопольная сертификация может не подойти для МСП и компаний, только начинающих внедрять комплаенс-процедуры.

Сертификацию можно предусмотреть на нескольких уровнях:

- Подтверждение со стороны работников компании, что они прошли обучение по вопросам антимонопольного регулирования и понимают свои обязанности и/или соблюдают / будут соблюдать Кодекс деловой этики, в том числе антимонопольные правила.
- Сертификация, осуществляемая сторонней негосударственной организацией (НГО), на предмет соответствия комплаенс-программы компании определенным объективным стандартам.
- Признание государственными или регулирующими органами соответствия комплаенс-программы компании определенным объективным стандартам.

а. *Подтверждение соблюдения комплаенс-программы работниками*

Обеспечить постоянную ориентированность работников на соблюдение программы антимонопольного комплаенса может быть непросто. Некоторые компании требуют от работников ежегодного (или регулярного) подписания заявления о соблюдении Кодекса деловой этики и (или) антимонопольной политики. Такое заявление может принимать форму:

- Заявления о том, что лицо прошло обучение (по антимонопольным вопросам), ознакомилось и согласно с требованиями компании, в том числе политиками и процедурами компании (т.е. заявление о лояльности, подтверждающее принятие политик компании).
- Заявления о том, что лицо прошло обучение (по антимонопольным вопросам) и соблюдало требования антимонопольного законодательства, принципы осуществления деятельности компании или Кодекс деловой этики (т.е. заявление, подтверждающее соблюдение соответствующих требований в прошлом).
- Заявления о том, что лицо прошло обучение (по антимонопольным вопросам), согласно с требованиями комплаенс-программы компании и обязуется соблюдать законодательство (т.е. заявление с заверениями о соблюдении соответствующих требований в будущем).

Некоторые соображения, которые необходимо учитывать при выборе того или иного варианта:

- Заявление о лояльности с подтверждением прохождения обучения по антимонопольным вопросам и согласия с политикой компании не способствует внедрению комплаенс-культуры и не дает заверений / ориентиров в отношении изменения поведения.
- Существует риск того, что заявление, подтверждающее соблюдение работниками комплаенс-требований в прошлом, может оказаться контрпродуктивным для компании: оно может рассматриваться работниками в качестве циничной и своекорыстной попытки компании «прикрыть» себя на случай выявления нарушений и получить основания для принятия мер дисциплинарного воздействия.
- Для заявлений, подтверждающих соблюдение работниками комплаенс-требований в прошлом, может потребоваться одобрение рабочего совета / совета трудового коллектива и (или) в некоторых странах могут возникнуть вопросы в сфере трудового права.
- С другой стороны, заявление с заверениями о соблюдении комплаенс-требований в будущем может оказаться более эффективным способом внедрения комплаенс-культуры в компании и поможет обеспечить личную ответственность работников за правомерное поведение.
- Учитывая административные сложности с получением и отслеживанием данных заявлений на ежегодной (или иной регулярной) основе, некоторые компании теперь включают данное заявление в состав своего интерактивного обучения для проведения сертификации в электронной форме, но следует иметь в виду связанные с этим затраты (особенно для МСП, если они собираются ввести сертификацию).

Примеры различных видов подтверждения:

Бюро по защите конкуренции Канады предложило пример ⁶¹ нейтрального подтверждения необходимости соблюдения требований:

«Я, [xxx], работаю в [компании X] в должности [xxx]. Я подтверждаю, что на меня распространяются требования комплаенс-программы [компании X], включая политики и процедуры, и я должен ее соблюдать.

(«Программа»). Настоящим я сообщаю, что я ознакомился и согласен с Программой [компании X], целью которой является обеспечение соблюдения [указать: Закона о защите конкуренции и т.п.] в целом и [перечислить конкретные статьи Закона о защите конкуренции, имеющие отношение к деятельности компании]. Я понимаю, что соблюдение Программы [компании X] является условием продолжения моей трудовой деятельности в [компании X], и нарушение требований Программы может привести к привлечению к дисциплинарной ответственности, вплоть до увольнения. Я также понимаю, что данное подтверждение не является гарантией продолжения трудовых отношений с [компанией X].

Дата: [x] Подпись: [x] ФИО свидетеля: [x] Подпись: [x]”

⁶¹ См. Бюро по защите конкуренции Канады, Бюллетень правоприменительной практики, с изменениями и дополнениями, *Корпоративные комплаенс-программы* (27 сентября 2010 г.), доступно по ссылке: [http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapi/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/\\$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf](http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapi/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf): «Каждый работник должен подтвердить, что он ознакомился и согласен с содержанием данной Программы, и что он понимает свои обязанности в соответствии с ней. Данное подтверждение также должно быть затребовано в случае существенного изменения Программы».

Типовой пример подтверждения о соблюдении комплаенс-требований в прошлом:

«Я подтверждаю, что я прошел обучение по антимонопольным вопросам, понимаю требования, изложенные в Кодексе деловой этики [и иных соответствующих документах], и что я соблюдал требования законодательства [в течение X года]».

Типовой пример подтверждения соблюдения комплаенс-требований в будущем:

«Я ознакомлен и согласен с требованиями Кодекса деловой этики и антимонопольными нормами и правилами, применимыми к выполняемой мной работе, и я обязуюсь соблюдать данные нормы».

b. Проведение сертификации сторонней НГО

Ряд НГО предоставляют услуги по проведению сертификации комплаенс-программы на предмет соответствия определенным объективным установленным стандартам.

Независимые агентства и НГО постепенно расширяют сферу действия своих программ по анализу и сертификации, которые теперь охватывают и программы антимонопольного комплаенса, и привычны к работе с программами сравнительного анализа. Скорее всего, данная тенденция будет продолжаться.

Пример 1:

Стандарт ISO Австралии и Новой Зеландии для комплаенс-программ (Стандарт AS/NZ 3806-2006). Институт стандартизации Австралии также предложил (Международной организации стандартизации) разработать новый глобальный стандарт ISO для комплаенс-программ, предлагающий принципы и методические рекомендации для организаций в отношении планирования, разработки, реализации, функционирования и совершенствования эффективной комплаенс-программы. За основу нового стандарта предлагается взять существующий Стандарт Австралии и Новой Зеландии 3806-2006 для комплаенс-программ.

Пример 2:

Экспертиза систем комплаенс-менеджмента (CMS) немецкими государственными аудиторами по стандартам аудита IDW (Института государственных аудиторов Германии): «Принципы надлежащего аудита систем комплаенс-менеджмента» (IDW PS 980)⁶². В соответствии со стандартом установлено три различных вида аудита:

- «Тип 1»: оценка **концептуального содержания и документации** CMS, т.е. была ли концепция CMS надлежащим образом описана руководством и содержит ли данное описание все основные элементы CMS?
- «Тип 2»: изучение **надлежащего характера CMS**, т.е. были ли ее принципы и меры четко описаны, являются ли они надлежащими и были ли они реализованы в надлежащее время?
- «Тип 3»: проверка **эффективности** системы, т.е. в дополнение к проверке по типу 2 аудитор должен также изучить, были ли принципы и меры эффективными в определенный период.

Пример 3:

В рамках своей деятельности по адвокатированию конкуренции Комиссия по конкуренции Индии провела круглый стол в январе 2013 года по теме «Комплаенс в области конкуренции в целях надлежащего корпоративного управления»⁶³. Председатель Комиссии по конкуренции заявил, что он обратится к председателю Совета Индии по ценным бумагам и биржам с предложением включить антимонопольный комплаенс в качестве обязательного стандарта в соответствии со ст. 49 договора листинга со всеми листингованными компаниями. Он также предложил каждой листингованной компании сформировать комитет по антимонопольному комплаенсу для рассмотрения соответствующих вопросов.

с. Проведение сертификации комплаенс-программ государственными органами

Наряду с проведением сертификации НГО, некоторые государственные органы также начинают рассматривать возможность признания / сертификации комплаенс-программ в случае их соответствия определенным объективным стандартам. Хотя данная практика (по состоянию на дату публикации настоящего документа) в антимонопольной сфере относительно редка, есть несколько примеров развития данного направления.

⁶² Побудительным мотивом стала ст. 4.1.3 Кодекса корпоративного управления Германии, в которой указано следующее: «Правление должно обеспечить соблюдение всех положений законодательства и внутренних положений предприятия и работать над их соблюдением компаниями группы (комплаенс)».

⁶³ См. <http://pib.nic.in/newsite/erelease.aspx?relid=91809>.

Пример: нормативно-правовое регулирование в Бразилии – официальная сертификация программ

Постановлением № 14, принятым Секретариатом экономического законодательства Бразилии («SDE») в 2004 году, утверждено руководство по подготовке программы предотвращения антимонопольных нарушений и выдаче SDE официального свидетельства, подтверждающего соблюдение компанией антимонопольных норм Бразилии («Свидетельство PPI»).

Для получения свидетельства PPI компании-соискателю необходимо продемонстрировать наличие (помимо прочего):

- Ясных стандартов и процедуры для работников компании с целью обеспечения соблюдения антимонопольного законодательства.
- Возложение на определенное должностное лицо компании общей ответственности за контроль за соблюдением антимонопольных требований.
- Подтверждение постоянного применения стандартов посредством соответствующих механизмов дисциплинарного воздействия.
- Подробный отчет обо всех исходных материалах, использованных при подготовке программы по предотвращению нарушений: видеоматериалах, подборках, обучающих занятиях, программном обеспечении, положении о хранении документации (помимо прочего).
- Подтверждение договоренности с внешней консалтинговой компанией о регулярном проведении комплексной антимонопольной проверки.
- Заявлений соответствующих работников – руководителей, директоров, главных должностных лиц, ответственных за сбыт, лиц, участвующих в заседаниях торговых / отраслевых ассоциаций – с подтверждением своей осведомленности о существовании программы.
- Заявлений от торговых / отраслевых ассоциаций, членом которых является компания-соискатель, о том, что компании-члены не принимают единой торговой политики или политики по установлению и поддержанию цен.

10. Стимулирование комплаенса

Краткий обзор. Могут быть рассмотрены следующие варианты:

- Определить, необходимо ли компании стимулировать работников для их более активного личного вовлечения в мероприятия компании по внедрению комплаенс-культуры.
- Решить, следует ли компании использовать вознаграждения за индивидуальный вклад в комплаенс, и если да, то в какой форме.
- Принять решение об использовании либо положительных стимулов («пряник»), таких как выплаты премий / мотивационные стимулы, либо отрицательных стимулов («кнут»), таких как сдерживание продвижения по службе.
- Подумать, каким образом структура выплаты премий (по результатам и финансовым показателям деятельности компании) может подорвать комплаенс-систему по существу и размыть основное содержание или цель комплаенс-системы.

Стимулирование комплаенса может содействовать **изменению поведения** сотрудников компании в положительную сторону. Стимулы могут стать эффективным инструментом для компании, желающей развивать комплаенс посредством реализации конкретных мер, и могут сыграть важную роль в повышении комплаенс-культуры, хотя внедрение стимулирования комплаенса больше подходит компаниям с уже хорошо развитой и устоявшейся комплаенс-программой.

Стимулы рассматриваются (особенно государственными органами) как поддержка комплаенс-культуры компании⁶⁴. Тем не менее, в отличие от более традиционных мер, предусматриваемых комплаенс-программой, таких как обучение и углубленная юридическая антимонопольная оценка, стимулирование часто получало неоднозначную оценку в теории и было сложно осуществимо на практике. Таким образом, подлежит тщательному изучению вопрос о том, какие стимулы компания собирается (и имеет законную возможность) предложить для обеспечения соблюдения антимонопольных комплаенс-процедур.

а. Зачем нужно стимулировать комплаенс?

Тот факт, что многие государственные органы рассматривают стимулирование в качестве неотъемлемой части надежной комплаенс-программы компании, служит первопричиной рассмотрения возможности использовать стимулирование для повышения эффективности такой программы⁶⁵. В то же самое время, хотя наличие соответствующего стимулирования в целом поощряется, государственные органы на настоящий момент не дают каких-либо обязательных указаний в отношении того, какие стимулы следует внедрять.

Основные спорные положения в отношении стимулирования комплаенса сводятся к следующему⁶⁶:

- Разделяемое рядом критиков убеждение в том, что сотрудников не следует вознаграждать за совершение действий, которые от них ожидаются в отношении

⁶⁴ В издании 2004 года Федерального руководства США по назначению наказаний в п. 6 раздела о семи критериях эффективной комплаенс-программы указано следующее: «Поддержка и реализация принятой в организации программы комплаенса и этики должна осуществляться на регулярной основе посредством (А) применения надлежащих стимулов к совершению действий в соответствии с программой комплаенса и этики».

⁶⁵ В 2010 году Комиссия США по ценным бумагам и биржам привлекла компанию Alcatel-Lucent SA к ответственности за нарушение FCRA (компания уплатила 137 млн долларов для урегулирования претензий). Одним из обвинений стало то, что компания «не предлагала соответствующих **стимулов** для исполнения [своей] программы комплаенса и этики».

⁶⁶ См. также «Использование стимулирования в рамках программы комплаенса и этики» Джозефа Мерфи, опубликованное Обществом комплаенс и корпоративной этике, доступное по ссылке: <http://www.corporatecompliance.org/Resources/View/smid/940/ArticleID/814.aspx>.

соблюдения Кодекса деловой этики (контраргумент: стимул не обязательно должен быть материальным, он может быть мотивационным и иметь своей целью поощрение правомерного поведения).

- Убеждение в том, что сложно (и даже невозможно) измерить действительную приверженность лица этичному поведению (и опять же, решением являются мотивационные стимулы или стимулы, привязанные к личным результатам деятельности лица).
- Юридические опасения, затрагивающие, помимо прочего, вопросы трудового права и руководства персоналом, а также риск использования данного факта против компании в рамках судебного разбирательства.
- Риск того, что поощрение отсутствия сообщений о нарушениях может привести к нежеланию вообще *сообщать* о них. Данное обоснованное опасение необходимо устранять за счет выстраивания структуры стимулов.
- При выстраивании структуры стимулирования важно проявлять бдительность в отношении опасности появления нежелательных последствий: например, нацеленность на получение руководителями совершенно «чистого» результата антимонопольного аудита может повлечь за собой сокрытие проблем, что, в свою очередь, подрывает эффективность комплаенс-программы.

в. Виды стимулирования

Существует **широкий круг стимулов для соблюдения комплаенс-требований**, от «мягких» стимулов до более «осязаемых»:

- К «мягким» стимулам относятся нематериальное поощрение / признание, такое как объявление (публичное или нет в зависимости от обстоятельств) благодарности от высшего руководства за примерное поведение в сфере комплаенса (например, определение «передовиков» или «героев» комплаенса).
- Данные «мягкие» стимулы могут также применяться к группе (например, объявление о том, что определенное региональное или хозяйственное подразделение компании стало первым, где 100% сотрудников прошли обучение).
- Также к числу «мягких» стимулов можно отнести материальные вознаграждения, возможно денежные (что может оказаться очень эффективным, но иногда задевает чувства тех, кто считает, что надлежащее поведение является частью работы каждого).
- Можно рассмотреть вопрос об использовании комплаенс-критериев при оценке результатов работы (аттестации) сотрудников, что в совокупности с другими критериями может влиять на размер оплаты труда.
- Стимулы к соблюдению комплаенс-требований могут быть общими или специальными для определенных рисков – например, при оценке результатов работы (аттестации) сотрудника можно оценить, в какой степени он продемонстрировал понимание и соблюдение политик и процедур компании.

- Некоторые компании требуют учета результатов в области комплаенса в рамках планирования преемственности на руководящих постах, что может стать мощным движущим фактором для настоящих и будущих лидеров компании.
- Также следует рассмотреть вопрос о том, каким образом другие стимулы (такие как премии, привязанные к достижению амбициозных коммерческих целей) могут сдерживать комплаенс (например, если схема вознаграждений подталкивает работников к неоправданным рискам, т.е. способствует формированию отношения «сделать, во что бы то ни стало»).
- В целях планирования внутреннего развития карьеры можно также рассмотреть вопрос об учете послужного списка работника в сфере комплаенса при повышении по службе.

Пример: международная компания по выпуску электромеханической и электронной продукции – комплаенс как задача для руководства

В целях усиления ответственности руководства за комплаенс с 2008 года комплаенс стал неотъемлемой частью системы премирования руководителей высшего звена. Переменная часть вознаграждения высшего руководства включает, помимо других критериев, компонент, привязанный к результатам исследования информированности работников по всему миру о комплаенсе.

11. Контроль и непрерывное совершенствование

Краткий обзор. Могут быть рассмотрены следующие варианты:

- Заблаговременно определить способы контроля за эффективностью программы антимонопольного комплаенса и средств оперативного контроля.
- Разработать порядок сбора, изучения и проведения сопоставительного анализа данных для объективной оценки характера программы антимонопольного комплаенса и ее способности предотвращать, выявлять и реагировать на антимонопольные нарушения, а также эффективности программы в данных случаях.
- Осуществлять постоянный контроль за реализацией программы и разработать план по ее совершенствованию.
- Регламентировать регулярную оценку и модернизацию программы антимонопольного комплаенса.

Компании следует принимать разумные меры по периодической оценке эффективности своей программы антимонопольного комплаенса. **Регулярная оценка является важной чертой** любой программы, учитывая динамику деятельности компании и нормативно-правовую среду, в которой она работает, а также то, как это влияет на внутренние и внешние факторы риска (см. главу 3 «Выявление и оценка рисков»). Существующую в компании программу комплаенса и корпоративной этики следует оценивать так же, как и другие определяющие параметры деятельности компании.

Можно выделить два аспекта контроля и оценки комплаенса, которыми компания может воспользоваться для определения того, действительно ли структура комплаенс-программы способствует предотвращению, выявлению и эффективному реагированию на нарушения действующего антимонопольного законодательства (также именуемые «подтверждение эффективности»):

- Первый предусматривает проверку того, насколько **процессы и средства контроля** программы являются - и останутся - надлежащими и насколько эффективно они реализуются и применяются.
- Второй (значительно более сложный) аспект представляет собой периодический анализ элементов деятельности компании или ее определенных методов для оценки их соответствия установленным требованиям (т.е. **оценка комплаенса по существу**)⁶⁷.

а. *Контроль и оценка процессов и средств контроля*

Использование последних точных данных для оценки того, правильно ли выстроены процессы и сопутствующие средства контроля принятой в компании программы антимонопольного комплаенса, и применяются ли они последовательно и надлежащим образом во всей компании, позволяет оценить эффективность данных средств контроля и совершенствовать их по мере необходимости. Данный процесс подтверждения эффективности может осуществляться в рамках регулярной оценки рисков (которая рассмотрена в главе 3 «Выявление и оценка рисков») или отдельно от нее.

⁶⁷ См. также главу 8 «Комплексная антимонопольная проверка».

Контроль и оценка процессов и средств контроля предусматривают периодический анализ и оценку комплаенс-программы компании посредством:

- Контроля за тем, насколько поведение отдельных лиц отвечает требованиям программы компании к процессу (например, отслеживание показателей завершения обучения, обеспечение эффективности работы других антимонопольных средств контроля).
- Проверки выполнения руководством задач, поставленных перед ним с целью увеличения вероятности успешной реализации программы – например, в случае принятия компанией средства контроля в виде требования о получении разрешения руководителя подразделения на участие в мероприятиях торговых ассоциаций, установления порядка получения работниками данного разрешения, отслеживания и контроля за данными разрешениями (или отказами в их предоставлении).
- Анализа информации, предоставленной внутренними и (или) внешними аудиторами (например, об уровне осведомленности и понимания работниками соответствующих средств антимонопольного контроля).
- Сравнение объемов внутреннего и внешнего сопоставительного анализа с общепринятыми «передовыми методами работы».

Не существует установленного стандарта того, насколько часто следует проводить мониторинг процессов и средств контроля антимонопольной программы, но большинство компаний проводят тщательную оценку и сопоставительный анализ средств контроля своих программ **каждые 3-5 лет**.

Имеет смысл заранее решить, какие показатели использовать, чтобы можно было с самого начала собирать и фиксировать соответствующие данные; последующий сбор данных может оказаться более затруднительным.

b. Определение эффективности процессов и средств контроля

Компании следует сразу решить, **каким образом оценивать сопутствующие процессы и средства контроля**, обращая при этом внимание на три ключевых аспекта:

- эффективность;
- результативность;
- чувствительность.

Выбранный подход должен быть реализован таким образом, чтобы обеспечивать, поддерживать и улучшать работу программы антимонопольного комплаенса, с учетом существующих обстоятельств. Основные параметры и показатели должны быть конкретными, простыми, измеряемыми, выполнимыми, подходящими и своевременными. Система компании по измерению результатов (для оценки эффективности действующих в компании комплаенс-процессов и средств комплаенс-контроля) должна постоянно дорабатываться, но лучше всего выстраивать её с учетом действующей системы компании по финансовому контролю и контролю рисков. По мере накопления опыта оценки результатов реализации программы, со временем можно отладить систему и довести ее до совершенства.

Эффективность касается **качества** программы: (i) эффективности структуры и (ii) операционной эффективности.

Эффективность структуры программы относится к качеству логического построения процессов и средств контроля для соответствия установленным требованиям:

- Содержит ли система контроля все необходимые элементы для тщательной оценки антимонопольных рисков?
- Были ли процессы и средства контроля программы выстроены максимально эффективно?
- Если нет, то какие элементы необходимо добавить для улучшения процессов и средств контроля программы?
- Включает ли структура программы надлежащие инструменты контроля и отчетности?

Операционная эффективность показывает, в какой степени программа работает так, как это задумывалось. Она помогает руководству понять, работает ли антимонопольная программа, при условии, что она была четко выстроена, так, как это планировалось:

- Если антимонопольная программа хорошо выстроена, правильно ли она работает?
- Работает ли она в соответствии с разработанной структурой?
- Если нет, то как ей необходимо управлять / что нужно изменить для улучшения работы?

Поскольку операционная эффективность касается определения того, повышает ли программа уровень фактического комплаенса (или вносит ли она в это положительный вклад), то ее трудно оценить. Компаниям обычно требуются соответствующие навыки и ресурсы для проведения полноценного анализа, хотя для МСП и компаний с небольшим количеством ресурсов оценка операционной эффективности не обязательно должна быть излишне обременительна: ее может провести отдел аудита компании (если такое подразделение имеется) или внешние аудиторы.

Понятие **результативности** касается затрат на программу: не просто общей суммы потраченных денежных средств, но также и затрат человеческого капитала, направленного на реализацию процессов и средств контроля антимонопольной программы. Тем не менее, очень важно (для обеспечения целостности и эффективности программы антимонопольного комплаенса) не использовать некоторые системы и средства контроля как основание для реализации более дешевых, но не столь подходящих / менее эффективных средств, которые не приведут к надлежащему уменьшению рисков.

Чувствительность следует рассматривать в двух измерениях, а именно способности программы работать **быстро** и **гибко** в условиях изменяющихся обстоятельств. Гибкость / приспособляемость относится к уровню способности системы принимать изменения, в том числе новые требования (например, новое законодательство, нормы и правила) и (или) новые предприятия (в связи с присоединением и приобретением).

Пример: Компания-производитель продуктов питания

Компания потратила значительные ресурсы на размещение руководства по антимонопольному комплаенсу для ознакомления на своем внутреннем Интернет-сайте, поскольку считает быстрый доступ к данному руководству для лиц, не являющихся юристами, жизненно важным компонентом своей комплаенс-программы и средством «контроля», помогающим коллегам выяснить, как «сделать все правильно».

Когда юридический отдел компании решил проверить, насколько часто к нему фактически обращались, то выяснилось, что большинство пользователей, обращавшихся к данной информации, были из определенного географического региона, что означало более низкую информированность о нем в других местностях. Сведения о том, к каким страницам обращались, также оказались неполными, что показало имеющиеся трудности с демонстрацией эффективности выбранного подхода для охвата целевой аудитории. Это вызвало новое обсуждение всех «за» и «против» такого метода распространения информации.

с. Проверка и сопоставительный анализ

Аудиторские отчеты штатных и (или) внешних аудиторов компании (например, проводящих конфиденциальный ведомственный аудит программ) могут стать очень полезным источником информации о работе элементов комплаенс-программы. При проведении аудита с антимонопольным компонентом или «акцентом» на определенной теме обычно рассматривается работа программы с точки зрения эффективности процессов и средств контроля для повышения осведомленности о комплаенсе и его понимания, имеющих отношение к деятельности компании, но это не является проверкой комплаенса по существу (что аудиторы часто не готовы оценить – см. ниже).

Проверка действующей в компании программы антимонопольного комплаенса внешним юридическим консультантом, обладающим необходимыми знаниями, также может быть полезна для сравнения внешних тенденций и проведения сравнительного анализа, если привлеченный консультант активно участвует в разработке материалов по программе антимонопольного комплаенса для различных компаний.

Тем не менее, привлечение внешнего юридического консультанта не является обязательным условием проведения сравнительного анализа: многие штатные юристы, специализирующиеся в антимонопольном праве, охотно делятся опытом и передовыми методами работы при условии, что сами подобные **мероприятия по сравнительному анализу** проводятся в соответствии с антимонопольным законодательством. Кроме того, многие внешние специалисты и консультанты по вопросам комплаенса предоставляют полезную информацию и публикации (размещаемые в сети Интернет, во многих случаях в свободном доступе), которые можно использовать для сравнительного анализа с общепринятыми передовыми / надлежащими методами работы. В последнее время многие **антимонопольные органы** также стали выражать свои ожидания в отношении содержания надежной программы антимонопольного комплаенса, и такие рекомендации также могут быть полезными. Несомненно, подобную поддержку и участие со стороны антимонопольных органов нужно целиком и полностью приветствовать.

Важным аспектом сравнительного анализа и изучения передового опыта в отношении программ антимонопольного комплаенса является необходимость сохранения объективности своей оценки. К анализу целесообразно привлекать лицо или группу, не отвечающую за реализацию имеющейся программы (например, из отдела внутреннего аудита или других работников финансового отдела), которая тем самым может оценить эффективность, сохраняя при этом надлежащий уровень объективности, даже если это делается в рамках самой компании.

В конечном итоге целью является поощрение конструктивного диалога, в процессе которого сами компании могут критически оценить (или столкнуться с критической оценкой) успешность работы своего подхода и необходимых улучшений (и сроков их осуществления).

d. **Контроль и оценка комплаенса по существу**⁶⁸

Периодическая оценка того, соответствует ли деятельность разных подразделений компании и методы осуществления ее деятельности требованиям антимонопольного законодательства, позволяет высшему руководству узнать, продвигается ли компания по пути достижения своих антимонопольных целей. Оценка помогает обеспечить постоянную, ясную и недвусмысленную приверженность комплаенсу от начальства до подчиненных, отсутствие изменений в выявленных антимонопольных рисках и в оценке данных рисков (а в случае их изменения переоценку средств контроля) и надлежащий характер и эффективность мероприятий / средств контроля по снижению рисков. Она также может обеспечить компании возможность выявления существенных антимонопольных рисков, устранения последствий противоправных действий и оценки целесообразности обращения к одному или нескольким антимонопольным органам с ходатайством об освобождении от ответственности или ее смягчении.

Важно жестко не регламентировать способы (и периодичность) проведения предметной оценки антимонопольного комплаенса. Она может быть проведена, например, в рамках оценки или переоценки рисков (см. главу 3 «Выявление и оценка рисков»), в рамках комплексной антимонопольной проверки (см. главу 8 «Комплексная антимонопольная проверка») или на основании жалобы, поступившей по телефону доверия (см. главу 5 «Система работы с сообщениями о возможных нарушениях антимонопольного законодательства»). В качестве альтернативного (или дополнительного) варианта оценка антимонопольного комплаенса по существу может осуществляться на постоянной основе при проведении антимонопольного консультирования в рамках компании или же выборочно на то или иной момент времени.

При планировании **предметной антимонопольной оценки** важно заранее обеспечить выделение соответствующих ресурсов для ее проведения. Это включает рассмотрение следующих вопросов:

▪ **Кто должен проводить оценку?**

В целом, рекомендуется поручать проведение оценки лицам, имеющим специальные знания и опыт работы по антимонопольным вопросам. По этой причине многие компании поручают проведение данной оценки специальным штатным или внешним юридическим консультантам, специализирующимся в антимонопольном праве, а не (например) финансовым аудиторам или контролерам.

▪ **Будет ли гарантирована адвокатская тайна?**

Именно это часто является причиной принятия компаниями решения об использовании услуг внешних юридических консультантов, специализирующихся в антимонопольном праве, при проведении оценки комплаенса для защиты ее результатов.

▪ **Как будет проводиться оценка?**

Она может предусматривать электронный поиск по документам и базам данных, опрос ключевых работников. Компания должна принять во внимание такие юридические вопросы, как защиту персональных данных, соблюдение трудового законодательства (необходимость получения одобрения совета трудового коллектива) и т.п.

▪ **Как будет распространяться информация о результатах оценки внутри компании?**

Необходимо найти баланс между необходимостью поделиться результатами и важностью защиты адвокатской тайны (см. выше).

▪ **Как будет финансироваться проведение оценки (вопросы бюджета компании)?**

⁶⁸ См. также главу 8 «Комплексная антимонопольная проверка».

Пример: производитель потребительских товаров

- Компания ведет активную деятельность в стране, где недавно антимонопольному органу были предоставлены дополнительные ресурсы, и перед ним была поставлена задача по активизации применения национального антимонопольного законодательства. Хотя в соответствии с Кодексом деловой этики компании от работников всегда требовалось соблюдение всего действующего законодательства при осуществлении деятельности, компания приняла решение о проведении предметной антимонопольной оценки с привлечением внешнего юридического консультанта, чтобы определить, как понимаются и исполняются соответствующие внутренние руководства. Она приняла решение уделить особое внимание той сфере деятельности, в которой у компании высокая рыночная доля и относительно высокий уровень текучести кадров.
- Компания приняла меры для составления плана проверки и представила его высшему руководству для утверждения и получения финансирования. Процесс был запущен таким образом, что работники, вызванные для опроса, ясно понимали необходимость оказывать полное содействие. Предусмотрена передача всех соответствующих результатов и рекомендаций высшему руководству, а также немедленное введение необходимых изменений для обеспечения уверенного продолжения бизнеса компании и ее устойчивого роста в полном соответствии с установленными требованиями и нормативно-правовой базой.

е. План по совершенствованию комплаенс-программы

После оценки эффективности процессов и средств контроля антимонопольной программы (и в случае необходимости проверки антимонопольного комплаенса по существу) важно рассмотреть вопрос о необходимости разработки плана по совершенствованию комплаенс-программы. Это может стать эффективным способом обобщения и представления результатов контрольных мероприятий, описанных выше, и обеспечить внедрение рекомендованных усовершенствований немедленно (или в порядке приоритетности в соответствии с четким графиком).

Если компанией будет принят план по совершенствованию программы, в нем должны быть обозначены мероприятия по устранению выявленных пробелов в средствах контроля, внедрению новых средств контроля (по мере необходимости) и должны быть установлены сроки исполнения, в том числе указаны ответственные лица. В плане также обычно устанавливается порядок проверки его исполнения и объективного контроля за предусмотренным совершенствованием программы.

Пример: Анализ плана по совершенствованию комплаенс-программы

- *Согласование технического задания на обновление антимонопольной программы.*
- *Проведение сравнительного анализа передового опыта с [X, Y, Z] к [дата].*
- *Составление плана мероприятий для заинтересованных лиц.*
- *Определение заинтересованных лиц и получение от них замечаний к [дата].*

- *Пересмотр / обновление содержания всех материалов по антимонопольному праву к [дата].*
- *Обзор / обоснование отражения в антимонопольной программе бизнес-рисков компании Рекомендации по устранению слабых мест и пробелов в действующей антимонопольной программе.*
- *Рекомендации для будущей программы обучения, включая структуру курса обучения, его содержание, средства контроля / процессы по управлению как в отношении обучающихся, так и в отношении инструкторов.*
- *Согласование правил определения кандидатов для прохождения обучения по антимонопольному регулированию к [дата].*
- *Составление плана по внедрению усовершенствований антимонопольной программы от [Q3] и включению в нее инструментов и процессов, обеспечивающих реализацию предприятиями антимонопольной программы, поддержание ответственного отношения и достижение поставленных целей.*
- *Составление плана оповещения для обеспечения перезапуска антимонопольной программы и информирования целевой аудиторией о значении изменений для них.*
- *Составление переработанного документа по структуре средств контроля программы, закрепляющего порядок ее предполагаемой работы, с подробным определением сфер ответственности и ролей, вопросов отчетности и управления, средств контроля обучения, учета показателей риска / имеющихся вопросов, изменений, требований по аудиту, хранению документов, информационно-справочных материалов.*
- *Составление плана внедрения вышеуказанных изменений.*

Приложение 1:

Проект комплаенс-системы

Обзор общепринятых стандартов надежной программы антимонопольного комплаенса: дальнейшее укрепление основ европейской антимонопольной комплаенс-культуры

Все мероприятия в сфере комплаенса должны демонстрировать приверженность компании осуществлению деятельности в соответствии с законом, и по этой причине комплаенс-программы должны содержать базовые элементы, необходимые для их надежности. Цели программы:

- Оказывать компании помощь в выявлении и сведении к минимуму / устранении рисков совершения нарушений и подтверждении реализации программы как внутри (т.е. перед советом директоров / комитетом по аудиту), так и вовне (например, перед антимонопольными органами).
- Служить основанием для рассмотрения европейскими антимонопольными органами и законодателями вопроса об официальном признании комплаенс-программ, отвечающих данным стандартам, в качестве смягчающих обстоятельств при возможном применении санкций за антимонопольные нарушения.

Структура надежной программы зависит от размеров, географического присутствия, деятельности и структуры конкретной компании, поэтому в каждом описании или заимствовании передового опыта должна предусматриваться возможность выбора. Тем не менее, хотя не существует программы или формы, подходящей для всех, в число обычных компонентов надежной программы входят:

Антимонопольный комплаенс как часть культуры компании при активном участии руководства

- Формализация приверженности комплаенсу, демонстрирующая и отражающая приверженность руководителей всех уровней соблюдению требований законодательства при устойчивой поддержке со стороны высшего руководства.
- Признание комплаенса в качестве приоритета при осуществлении деятельности на всех уровнях организации:
 - Идентификация комплаенса в качестве одной из основных ценностей организации.
 - Принятие высшим руководством ответственности по созданию и поддержанию комплаенс-культуры; провозглашение и реализация на практике недопустимости неправомерного и неэтичного поведения.

Антимонопольные политики и правила

- Необходимость внедрения приемлемых политик и правил.
 - Назначение специального должностного лица и консультанта по вопросам комплаенса, подотчетного высшему руководству, с общей ответственностью за реализацию программы.

- Определение лиц, отвечающих за каждый элемент программы.
- Принятие внутренних мер дисциплинарного воздействия в отношении работников, умышленно или по неосторожности вовлекающих организацию в нарушение антимонопольного законодательства.

Обучение по антимонопольным вопросам

- Обучение (интерактивное, индивидуальное или в сочетании) для обеспечения понимания работниками аспектов своей работы, касающихся соблюдения требований законодательства.
- Наличие понятного и не содержащего профессиональных терминов руководства по антимонопольному комплаенсу с изложением специфических рисков, с которыми сталкивается организация.

Оценка рисков и средства контроля

- Регулярная отчетность и периодическая переоценка рисков нарушения требований законодательства и способов реагирования:
 - Заявления в адрес сотрудников компании и вовне всем заинтересованным лицам о своей приверженности программе и информирование о ее основных элементах.
 - Постоянная переоценка и обновление программы.
 - Независимый внутренний аудит и надлежащая юридическая проверка при выявлении рисков.
 - Механизмы сообщения об антимонопольных нарушениях и рисках руководству компании.

Европейские передовые комплаенс-программы: выстраивание фундамента европейской комплаенс-культуры

1. Общие компоненты комплаенс-программы

Все комплаенс-программы должны демонстрировать стремление компании осуществлять деятельность в соответствии с законом, и поэтому они все должны содержать одни и те же базовые элементы, необходимые для подготовки надежной программы антимонопольного комплаенса. Целью всех программ являются:

- Оказывать помощь компании в выявлении и устранении рисков нарушений требований законодательства и подтверждении реализации программы как внутри (т.е. перед советом директоров / комитетом по аудиту), так и вовне (например, при защите своих интересов в связи с установленными требованиями законодательства).
- Выступать основанием для рассмотрения европейскими антимонопольными органами и законодателями вопроса об официальном признании комплаенс-программ,

отвечающих данным стандартам, в качестве смягчающих обстоятельств при возможном применении санкций за антимонопольные нарушения.

Модель надежной программы зависит от размеров, географического присутствия, деятельности и структуры конкретной компании, поэтому в каждом описании или заимствовании передового опыта должна предусматриваться возможность выбора. Тем не менее, хотя не существует программы или формы, подходящей для всех, в число обычных компонентов надежной программы входят:

- Формализация обязательства руководства по соблюдению установленных требований законодательства, демонстрирующая и отражающая приверженность комплаенсу со стороны высшего руководства.
- Признание комплаенса в качестве приоритета на всех уровнях организации, начиная с высшего:
 - Принятие высшим руководством ответственности по созданию и поддержанию комплаенс-культуры; провозглашение и реализация на практике недопустимости неправомерного и неэтичного поведения.
 - Определение комплаенса в качестве одной из основных ценностей организации.
- Назначение специального должностного лица и консультанта по вопросам комплаенса, подотчетного высшему руководству, с общей ответственностью за реализацию программы:
 - Определение лиц, отвечающих за каждый элемент программы.
- Регулярная отчетность и периодическая переоценка рисков нарушения требований законодательства и способов реагирования:
 - Заявления в адрес сотрудников компании и вовне всем заинтересованным лицам о своей приверженности программе и информирование о ее основных элементах.
 - Постоянная переоценка и обновление программы.
- Обучение в целях обеспечения понимания работниками аспектов своей работы, касающихся соблюдения требований законодательства.

2. Реализация: для крупных организаций

Следующая комплаенс-программа представляет собой механизм, предназначенный для выявления и уменьшения рисков нарушения организацией действующего антимонопольного законодательства, а в случае нарушения – для скорейшего и эффективного устранения его последствий.

Типовую форму необходимо адаптировать к корпоративной структуре и системе управления соответствующей компании, а ссылки на «совет директоров» или «высший орган управления» и «высшее руководство» следует понимать, как указание на самый высокий уровень управления компанией.

Реализация элементов данной формы должна осуществляться в соответствии со всеми применимыми законами (например, законодательством о защите персональных данных).

Назначение типовой формы

Типовая форма предназначена для содействия компаниям в реализации надежной программы антимонопольного комплаенса и, тем самым, предотвращения или снижения рисков совершения антимонопольных нарушений в будущем.

Если организация может продемонстрировать наличие соответствующих элементов типовой формы и средств реализации данных элементов таким образом, который соотносится с антимонопольными рисками в соответствующих видах ее деятельности, то она должна рассматриваться как имеющая надежную программу антимонопольного комплаенса.

Организация понимается в данном случае в широком смысле, в качестве «предприятия», а не определенного юридического лица. Такая дифференциация оправдана, поскольку структура юридического лица редко отражает организационную и коммерческую структуру группы компаний. Юридическое лицо может охватывать несколько различных организаций-предприятий, которые управляются в соответствии со своими правилами и со своей структурой высшего руководства. Таким образом, приемлемость комплаенс-программы и соответствующих мероприятий следует оценивать в контексте организации, а не в рамках юридического лица. В зависимости от масштабов деятельности группы, которая может включать несколько предприятий, о приемлемости комплаенс-программы следует судить в контексте соответствующих предприятий.

Элемент	Описание
<p>Система антимонопольного комплаенса как часть культуры и политики компании</p>	<p>Она должна быть отражена в Положении о принципах ведения деятельности / Кодексе деловой этики (или аналогичном внутреннем документе), которые должны быть приняты и утверждены высшим органом управления организации и сделаны общедоступными.</p> <p>Для поддержания комплаенс-культуры и корпоративной этики должны приниматься разумные и эффективные меры.</p>
<p>Личный пример высшего руководства в соблюдении антимонопольных требований</p>	<p>Личный пример руководства имеет исключительно важное значение, и проявление им явной заинтересованности и поддержки культуры антимонопольного комплаенса должно найти свое отражение в сообщениях, распространяемых руководством, в том числе, помимо прочего, в принятии программы обучения по антимонопольным вопросам.</p>
<p>Контроль со стороны высшего руководства и назначение ответственных лиц, занимающих соответствующие должности</p>	<p>За реализацию комплаенс-программы должно отвечать лицо, занимающее высокую должность, входящее в состав совета директоров или подотчетное ему.</p> <p>Отчет о реализации программы антимонопольного комплаенса должен (не реже одного раза в год) предоставляться совету директоров, неисполнительным директорам и комитету по аудиту (и (или) комитету по управлению рисками группы) (исходя из структуры организации).</p> <p>Крупные организации назначают руководителя службы комплаенс, которое входит в состав высшего руководства организации, несущего ответственность за реализацию программы, или комитет по комплаенс-контролю, который включает в свой состав такое лицо.</p>

<p>Организация и ресурсы комплаенс-системы</p>	<p>Организация создает и предоставляет необходимые ресурсы / финансирование подразделению комплаенс или аналогичному подразделению и обеспечивает персоналом, имеющим необходимую квалификацию, для надлежащего выявления антимонопольных рисков и управления ими.</p> <p>В его состав могут входить (исходя из структуры организации):</p> <ul style="list-style-type: none"> - руководитель службы по комплаенс и этике; - комплаенс-контролеры на предприятии или по стране / региону (подчиняющиеся руководителю службы комплаенс); - один или несколько профильных специалистов (в юридическом отделе, если таковой имеется), знающих антимонопольное законодательство и имеющих необходимый опыт для выявления антимонопольных рисков и консультирования по данным вопросам.
<p>Определение порядка оценки рисков</p>	<p>Организация определяет методику и порядок оценки рисков. Организация регулярно проводит оценку антимонопольных рисков по всем видам деятельности и адаптирует программу антимонопольного комплаенса для управления данными рисками и их снижения.</p> <p>Результаты оценки рисков и меры, принимаемые на ее основании, должны надлежащим образом документироваться.</p>
<p>Определение точек контроля антимонопольных рисков</p>	<p>Организация определяет «точки контроля». Точки контроля в данном контексте означают механизмы контроля, предназначенные для управления выявленными антимонопольными рисками.</p> <p>Точки контроля должны соответствовать рискам, с которыми сталкивается каждая конкретная организация.</p>
<p>Источники знаний в области антимонопольного комплаенса</p>	<p>Должны быть разработаны простые, понятные и избавленные от профессиональной лексики антимонопольные руководства и правила, в которых рассматриваются выявленные антимонопольные риски.</p> <p>Должны быть разработаны правила и политики, касающиеся специфических вопросов антимонопольного комплаенса, касающихся деятельности организации.</p> <p>Правила, политики и руководства должны быть доведены до сведения соответствующих работников, и ознакомление с ними должно быть надлежащим образом документировано.</p>
<p>Обучение по вопросам антимонопольного регулирования</p>	<p>Обучение по вопросам антимонопольного регулирования является одним из ключевых компонентов программы антимонопольного комплаенса. Обучение должно быть основано на практических (специфических для данного вида деятельности) примерах, направлено на разъяснение целей и задач политик и правил организации и последствий их нарушения.</p> <p>Работники, нуждающиеся в обучении, должны быть определены исходя из существующих рисков, и все высшее руководство должно пройти надлежащее обучение по вопросам антимонопольного регулирования. В программе антимонопольного комплаенса должна быть четко установлена периодичность требуемого обучения, которая должна соответствовать антимонопольным рискам конкретной компании.</p> <p>Все новые работники, выполняющие коммерческие задачи или руководящие функции, должны пройти вводный антимонопольный инструктаж. Это касается как недавно принятых на работу сотрудников, так и сотрудников, переходящих с должности с меньшим уровнем риска на должность с более высоким уровнем риска в той же самой организации.</p>

	<p>Антимонопольное обучение может быть индивидуальным, интерактивным или сочетать в себе оба этих вида в зависимости от рисков, с которыми сталкивается конкретная организация. Все обучение должно быть надлежащим образом задокументировано.</p> <p>Должна проводиться регулярная оценка потребностей в обучении для обеспечения его полноценности (см. раздел о непрерывном совершенствовании ниже).</p>
Сертификация антимонопольного комплаенса	<p>Работники, нуждающиеся в обучении по антимонопольным вопросам в связи с существующими рисками, должны после прохождения такого обучения подтвердить понимание политики организации в сфере антимонопольного комплаенса, а также взять на себя обязательство соблюдать законодательство. Подтверждение может быть дано в любой подходящей форме (электронной / документальной) при условии ведения журнала подтверждений.</p>
Стимулирование комплаенса	<p>Организация должна тщательно изучить предлагаемые ею стимулы и обеспечить средства кадрового или иного контроля для обеспечения соблюдения комплаенс-процедур (например, отслеживание обучения посредством оценки результатов деятельности).</p>
Система работы с сообщениями о возможных нарушениях антимонопольного законодательства	<p>Действующая в компании комплаенс-программа должна предусматривать систему работы с сообщениями о возможных нарушениях в сфере комплаенса, включая и сферу антимонопольного комплаенса (например, «линию для корпоративных информаторов» или «телефон доверия»), в том числе средства для распознавания, классификации, хранения и проведения расследований по подобным обращениям после получения консультаций по антимонопольным вопросам.</p> <p>Система по работе с сообщениями о возможных нарушениях в сфере комплаенса должна включать надлежащие средства защиты корпоративных информаторов для защиты работников, высказавших свои подозрения по вопросам соблюдения установленных требований.</p>
Расследования	<p>Организация должна принять письменный порядок проведения расследований / проверок по вопросам, связанным с комплаенсом.</p> <p>Лица, проводящие расследование / проверку, должны иметь соответствующую квалификацию, пройти обучение и получить необходимые ресурсы, а также при необходимости использовать внешние ресурсы.</p>
Меры дисциплинарного воздействия	<p>Действующая в компании программа антимонопольного комплаенса должна предусматривать принятие внутренних мер дисциплинарного воздействия к любому сотруднику, умышленно или по неосторожности нарушившему антимонопольное законодательство. В политике компании должно быть ясно прописано, что в случае привлечения к уголовной ответственности организация не возмещает данным работникам суммы штрафов, наложенных на них окончательным решением суда.</p>
Комплексная антимонопольная проверка	<p>Организация должна проявлять надлежащую осмотрительность и проводить все соответствующие проверки при:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принятии на работу новых сотрудников, выполняющих коммерческие задачи или руководящие функции; - приобретении компаний или вхождении в состав уже действующих СП для обеспечения отсутствия антимонопольных нарушений со стороны данных работников или предприятий.

	<p>Если предприятие ранее признавалось виновным в совершении антимонопольных нарушений, организация должна проявлять надлежащую осмотрительность для обеспечения наличия подходящих средств контроля на предприятии во избежание повторных нарушений, в том числе распространения на предприятие с момента закрытия сделки программы антимонопольного комплаенса (или принятия СП аналогичной программы).</p>
Контроль	<p>Организация должна регулярно оценивать результаты своей деятельности и свои подходы на предмет их приемлемости для управления антимонопольными рисками, с которыми сталкивается предприятие.</p> <p>Периодически должна проводиться независимая проверка процессов и средств контроля программы антимонопольного комплаенса для поддержания программы антимонопольного комплаенса на передовом уровне и ее соответствия поставленным целям. Для эффективной проверки программы проверяющий должен быть в достаточной степени независим, иметь квалификацию и опыт в вопросах антимонопольного регулирования и комплаенса.</p>
Постоянное совершенствование	<p>Организация должна отслеживать всю «обратную связь» по программе, включая отзывы по обучению и процессам, внутреннему аудиту и независимым проверкам, и должна надлежащим образом работать над недостатками программы.</p> <p>Организация должна следить за передовым опытом реализации программ антимонопольного комплаенса (посредством сравнительного анализа и других средств) и внедрять меры, соответствующие передовому опыту для совершенствования своей программы.</p>

Приложение 2: Примеры журналов по учёту рисков

ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ/ РИСК	СОБСТВЕННЫЙ РИСК			ТЕКУЩИЕ ЭЛЕМЕНТЫ КОНТРОЛЯ						ОСТАТОЧНЫЙ РИСК			Тщательные проверки и результаты	Действия после оценки
	Влияние (1-4)	Вероятность (1-4) исходя из предварительного анализа	Совокупный риск	Элемент 1: Инициатива со стороны руководства	Элемент 2: Обучение	Элемент 3: Руководство	Элемент 4: Прочее	Элемент 5: Юридическая поддержка	Элемент 6: Каскадный процесс	Влияние (1-4)	Вероятность (1-4) в зависимости от эффективности контроля	Чистый риск		
Деятельность, прямо запрещенная Кодексом деловой этики														
Картельная деятельность, в том числе через отраслевые ассоциации	4	4	16							4	4	16		
Ненадлежащее распространение конфиденциальной информации	3	4	12							3	1	3		
Иная деятельность, которая подразумевает антимонопольные риски														
Установление цены перепродажи	3	4	12							3	2	6		
Злоупотребление доминирующим положением	3	3	9							3	3	9		
Территориальные ограничения	3	3	9							3	1	3		
Уникальный местный вид деятельности	3	3	9							3	1	3		

ОПИСАНИЕ РИСКА	ОБСТОЯТЕЛЬСТВА ВОЗНИКНОВЕНИЯ РИСКА	Характеристики риска														
	УРОВЕНЬ РИСКА	Каков текущий уровень риска (по сравнению с I кв.)?														
	ПОСЛЕДСТВИЕ РИСКА	Каков худший сценарий развития событий, если не обращать внимания на риск?														
ОЦЕНКА РИСКА	I кв.				II кв.				III кв.				IV кв.			
	Влияние	Вероятность	Динамика	Допустимость	Влияние	Вероятность	Динамика	Допустимость	Влияние	Вероятность	Динамика	Допустимость	Влияние	Вероятность	Динамика	Допустимость

Приложение 3:

Примеры принципов проведения корпоративного расследования

Пример: интегрированная международная нефтегазовая компания

КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ: Все расследования должны проводиться в строгой секретности на всех этапах с момента поступления обращения до завершения расследования. Условия обеспечения конфиденциальности распространяются на факт проведения расследования, затронутое(ые) лицо (лица), предмет, порядок проведения расследования, собранные материалы и информацию, а также результаты расследования. Связанные с проведением расследования лица не должны передавать какую-либо информацию тем, у кого нет необходимости ее знать.

БЕСПРИСТРАСТНОСТЬ И ОБЪЕКТИВНОСТЬ: На проведение расследования не должны оказывать влияние личное мнение и предубеждение. К расследованию и процессу принятия решений не должны привлекаться лица, имеющие какую-либо существенную заинтересованность в результатах расследования, состоящие в близких личных отношениях с лицом, в отношении которого проводится расследование, которые могут оказаться подозреваемыми или которые могут нести ответственность за непринятие обоснованных мер для предотвращения или выявления нарушений (например, руководитель подразделения). Вопросы о конфликте интересов или потенциальном конфликте интересов должны рассматриваться незамедлительно. Если конфликт интересов или потенциальный конфликт интересов не может быть надлежащим образом урегулирован для защиты этичности проведения расследования, то соответствующее лицо должно быть выведено из состава группы по расследованию и ему должна быть подобрана подходящая замена.

СОБЛЮДЕНИЕ ОБЩИХ И КОММЕРЧЕСКИХ ЭТИЧЕСКИХ НОРМ: Проводящие расследование лица должны вести себя добропорядочно, честно, справедливо и внимательно в соответствии с Кодексом деловой этики, настоящими принципами проведения расследований и законодательством, и таким же образом проводить расследование. Проводящее расследование лицо должно относиться ко всем участвующим лицам с уважением. Неприемлемое, неправомерное, неэтичное и непрофессиональное поведение недопустимо.

КОМПЕТЕНТНОСТЬ: Изучение требований по проведению расследований и обучение соответствующим навыкам, в том числе ознакомление с настоящими принципами, является обязательным условием для исполнения своих обязанностей лицом, проводящим расследование. Это равным образом относится к операционному и административному персоналу, независимо от их квалификации. При необходимости наличия специальных знаний лицо, ответственное за формирование группы по проведению расследования, должно привлечь необходимые ресурсы.

СВОЕВРЕМЕННОСТЬ: расследования отличаются по сложности и длительности, но все они должны проводиться без промедления и по возможности в течение разумного срока с учетом объемов расследования.

ЗАЩИТА ОТ ОТВЕТНЫХ МЕР: Все компании настоящей группы должны защищать лиц, добросовестно обратившихся с заявлением о случае нарушения требований Кодекса деловой этики, а также лиц, участвующих и проводящих расследование, от применения ответных мер. Лица, проводящие расследование, должны поставить в известность об этой обязанности всех работников и иных опрашиваемых лиц и сообщать о выявленных случаях ответных действий на основании участия в расследовании.

Приложение 4: Проверка торговых ассоциаций

Область проверки	Что делать	Как использовать данную информацию / какие задавать вопросы
Размеры и масштабы членства	Необходимо выяснить, сколько компаний являются членами ассоциации (а также комитетов / подгрупп в соответствующих случаях). Необходимо проверить работу комитетов, подкомитетов и рабочих групп ассоциации.	Если ассоциация (или комитет / подгруппа) очень маленькая (5 членов и менее), то риск сговора выше, чем в крупных организациях. Являются ли задачи всех комитетов / подкомитетов приемлемыми: например, комитеты (или подкомитеты / рабочие группы) по «маркетингу» предполагают ведение обсуждений с высокой степенью риска.
Официальный устав	Необходимо точно выяснить цели создания торговой ассоциации. У торговой ассоциации должен быть официальный устав, в котором должно быть заявлено о необходимости соблюдения антимонопольного законодательства.	Существует ли официальный устав? Прописана ли в нем необходимость соблюдения антимонопольного законодательства? Существуют ли какие-либо подкомитеты? Если да, что обсуждается на их заседаниях и являются ли их задачи надлежными? (комитетам по маркетингу и сбыту необходимо уделить особое внимание).
Условия присоединения	Необходимо выяснить условия присоединения.	Открыта ли ассоциация для всех или имеются ограничения? Условия присоединения, которые не являются объективными и оправданными, сами по себе вызывают вопросы о соблюдении антимонопольного законодательства торговой ассоциацией и ее членами.
Интернет-сайт	Необходимо проверить, есть ли у торговой / отраслевой ассоциации свой сайт и существует ли на нем раздел со входом только для членов или с защитой по паролю. Необходимо ознакомиться с содержанием сайта / раздела для членов / закрытого паролем раздела.	Является ли содержание сайта приемлемым? Соответствует ли оно требованиям антимонопольного законодательства? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Приведены ли на сайте сведения о ценах или <u>каких-либо элементах цены</u> (включая механизмы ценообразования, условия предоставления кредитов, скидки, рекламные акции, наценки, грузовые тарифы или разницы и т.п.)? ▪ Имеются ли свидетельства об обмене частной (разукрупненной), текущей или будущей информацией о ценах, рыночной доле, заказчиках или объемах? ▪ Существует ли перечень «одобренных» заказчиков или поставщиков?
Юридический консультант	Необходимо проверить, рекомендует ли антимонопольный орган данного государства направлять на заседания и представительские мероприятия торговой ассоциации юридического консультанта.	В случае необходимости / целесообразности следует обеспечить присутствие юриста (не обязательно юриста компании).

Область проверки	Что делать	Как использовать данную информацию / какие задавать вопросы
Повестка дня	Необходимо проверить, проводятся ли официальные заседания ассоциации и её комитетов в соответствии с приемлемой повесткой дня. Необходимо проверить вопросы повестки дня. Являются ли они приемлемыми и могут ли какие-либо из вопросов стать основанием для возникновения антимонопольных рисков?	Имеется ли повестка дня? Повестки дня с неприемлемыми или неопределенными вопросами, например, «прочие вопросы», принимать не следует, и работникам компании не следует участвовать в заседании, если данные пункты повестки дня не будут исключены или изменены.
Протоколы	Необходимо убедиться в ведении протокола на официальном заседании. Необходимо удостовериться у участников от компании в точности протокола.	Ведется ли на официальных заседаниях протокол? Является ли он точным? Содержатся ли в нем доказательства ведения неприемлемых обсуждений? Содержатся ли в нем доказательства того, что работники компании соблюдали политики компании в соответствующих случаях?
Представительские мероприятия	Необходимо спросить о частоте и месте проведения представительских мероприятий.	Хотя в самом участии в отраслевых представительских мероприятиях нет ничего заведомо противоправного, очень частое проведение данных мероприятий или их проведение в необычных местах может указывать на обсуждение неприемлемых коммерческих вопросов.

ССЫЛКИ

<i>Внутренний контроль – интегрированная структура (издание 2011 года)</i>	Комитет организаций-спонсоров Комиссии Тредвея	http://www.coso.org/documents/coso_framework_body_v6.pdf
<i>Бюллетень корпоративных комплаенс-программ (27 сентября 2010 г.)</i>	Бюро по защите конкуренции Канады	http://www.competitionbureau.gc.ca/ei/c/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/\$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf
<i>Закон Сарбейнса-Оксли</i>	Юридический факультет Корнелльского университета	http://www.law.cornell.edu/uscode/text/15/chapter-98
<i>Вопросы комплаенса: пути совершенствования соблюдения норм ЕС по защите конкуренции со стороны компаний</i>	Европейская комиссия	http://bookshop.europa.eu/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/EU-Bookshop-Site/en_GB/-/EUR/ViewPublication-Start?PublicationKey=KD3211985
<i>International Chamber of Commerce / Международная торговая палата</i>	ICC	http://iccwbo.org/
<i>Руководство ICC по работе с корпоративными информаторами</i>	Комиссия ICC по социальной ответственности и борьбе с коррупцией	http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/whistleblowing/
<i>Международные стандарты финансовой отчетности</i>	Организация по МСФО	http://www.ifrs.org/
<i>Содействие соблюдению законодательства о защите конкуренции (2011 год)</i>	ОЭСР	http://www.oecd.org/daf/competition/Promotingcompliancewithcompetitionlaw2011.pdf
<i>Статья «Комиссия по конкуренции Индии провела круглый стол с ведущими компаниями по теме «Соблюдение требований законодательства в области конкуренции в целях надлежащего корпоративного управления»</i>	Бюро по взаимодействию с прессой правительства Индии	http://pib.nic.in/newsite/erelease.aspx?relid=91809
<i>Джозеф Мерфи «Программа комплаенса и этики за доллар в день: как внедрить эффективную программу на малом предприятии»</i>	Общество комплаенс и корпоративной этики	http://www.corporatecompliance.org/Resources/View/ArticleId/349/-A-Compliance-Ethics-Program-on-a-Dollar-a-Day-How-Small-Companies-Can-Have-Effective-Programs-Free.aspx

<i>Джозеф Мерфи «Использование стимулирования в рамках программы комплаенса и этики»</i>	Общество комплаенс и корпоративной этики	http://www.corporatecompliance.org/Resources/View/smid/940/ArticleID/814.aspx
<i>Закон Великобритании о борьбе со взяточничеством</i>	Министерство юстиции Великобритании	http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf
<i>Определяющие факторы соблюдения и нарушения законодательства о защите конкуренции (май 2010 года)</i>	Управление Великобритании по добросовестной конкуренции	https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/284405/oft1227.pdf
<i>Документ для обсуждения с позиции экономики Управления Великобритании по добросовестной конкуренции OFT 773 «Прогнозирование картелей»</i>	Управление Великобритании по добросовестной конкуренции	http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20140402142426/http://www.oft.gov.uk/shared_oft/reports/comp_policy/oft773.pdf
<i>Руководство № 1341 «Как обеспечить соблюдение законодательства о защите конкуренции в вашей компании»</i>	Управление Великобритании по добросовестной конкуренции	https://www.gov.uk/government/publications/how-your-business-can-achieve-compliance-with-competition-law
<i>Вознаграждение за информацию о картелях</i>	Управление Великобритании по добросовестной конкуренции	http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20140402142426/http://www.oft.gov.uk/OFTwork/competition-act-and-cartels/cartels/rewards
<i>Руководство по FCPA</i>	Министерство юстиции США	http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/guide.pdf
<i>Руководство по соблюдению FCPA: «Руководство по Закону США о борьбе с коррупцией во внешнеэкономической деятельности»</i>	Министерство юстиции США	http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/ и http://www.sec.gov/spotlight/fcpa.shtml
<i>Нормотворчество и отчетность по Закону Сарбейнса-Оксли</i>	Комиссия США по ценным бумагам и биржам	http://www.sec.gov/spotlight/sarbanes-oxley.htm
<i>Федеральное руководство по назначению наказаний</i>	Комиссия США по вопросам назначения наказаний	http://www.ussc.gov/

Благодарности

ИСС выражает благодарность членам Оперативной группы по вопросам антимонопольного комплаенса и защиты прав и остальным членам ИСС и национальным комитетам, внесшим существенный вклад в подготовку Практического пособия ИСС по антимонопольному законодательству, и в особенности:

Комиссия ИСС по конкуренции:

- Полю Люгару, партнеру, Baker Botts LLP, Бельгия – председателю Комиссии ИСС по конкуренции

Оперативная группа по вопросам комплаенса и защиты прав:

- Энн Райли, советнику по антимонопольным вопросам группы, Royal Dutch Shell plc, Великобритания – председателю Оперативной группы по вопросам комплаенса и защиты прав
- Энни Таббс, юрисконсульту по вопросам конкуренции, Unilever, Нидерланды – зам. председателя Оперативной группы по вопросам комплаенса и защиты прав
- Борису Кастену, главе департамента по законодательству о защите конкуренции, Schindler Management Ltd, Швейцария – зам. председателя Оперативной группы по вопросам комплаенса и защиты прав

Международный секретариат ИСС:

- Каролине Интависай, управляющему по вопросам политики Комиссии ИСС по конкуренции
- Зое Смоук, помощнику Комиссии ИСС по конкуренции и Комиссии ИСС по социальной ответственности и борьбе с коррупцией
- Клэр Лабержери, помощнику Комиссии ИСС по интеллектуальной собственности и Комиссии ИСС по таможенным вопросам и развитию торговли

Руководителям подгрупп Оперативной группы по вопросам комплаенса и защиты прав:

- Жосе-Габриелю Ассису де Алмейда, партнеру, J.G. Assis de Almeida & Associados, и профессору права государственного университета Рио-де-Жанейро, Бразилия
- Паоло Кирикоцци, главе антимонопольного управления, Enel Spa, Италия
- Жойс Хонде, юристу Souza, Cescon, Barrieu & Flesch Advogados, Бразилия
- Эдуардо Молану Габану, партнеру Machado Associados, Бразилия
- Жаку Мошианезе, старшему юридическому советнику, Intesa SanPaolo Spa, Италия
- Симону Пьери, ответственному лицу по антимонопольным вопросам, Intesa SanPaolo Spa, Италия
- Понтусу Сельдерману, ведущему советнику по вопросам соблюдения этических норм группы и финансового департамента группы, Stora Enso, Швеция
- Йоакиму Сьундбому, партнеру, Advokatfirman Hammarskiöld & Co., Швеция

Членам Оперативной группы по вопросам комплаенса и защиты прав:

- Руи Акеру, корпоративному юрисконсульту по вопросам конкуренции, Rio Tinto PLC, Великобритания
- Фабиоле Каммарота, юристу Souza, Cescon, Barrieu & Flesch Advogados, Бразилия
- Сесил С. Чон, старшему иностранному советнику Yulchon LLC, Корея
- Чиро Фавиа, главе департамента юридического сопровождения по антимонопольным и нормативно-правовым вопросам в Италии, Enel Spa, Италия

- Марку Клафу, королевскому адвокату, юристу Brodies LLP, Великобритания
- Тиму Козну, партнеру Sidley Austin LLP, Великобритания
- Николо Делла Бьянка, советнику департамента юридического сопровождения по антимонопольным и нормативно-правовым вопросам в Италии, Enel Spa, Италия
- Лучано Ди Виа, партнеру Bonelli Erede Pappalardo, Италия
- Андреасу Гайку, директору по связям с регулирующими органами, должностному лицу по вопросам комплаенс Markenverband E.V., Германия
- Хубертусу Клене, старшему советнику RWE AG, Германия
- Кеуну Йеону Киму, партнеру, Yulchon LLC, Корея
- Нив Маккарти, юристу International Airlines Group, Великобритания
- Гэбриэль Макган, старшему советнику по вопросам международной конкуренции The Coca-Cola Company, США
- Габриэле Порчелли, старшему юрисконсульту Philip Morris Italia Spa, Италия
- Эмили Рош, старшему юрисконсульту по вопросам конкуренции, Rio Tinto PLC, Великобритания
- Надин Россмманн, юридическому советнику, Bundesverband der Deutschen Industrie E.V., Германия
- Бруно Дрогетти Магалес Сантос, юристу Machado Associados, Бразилия
- Андерсу Стенлюнду, директору по правовым вопросам Конфедерации шведских предприятий, Швеция
- Ульрике Сухланд-Мазер, юристу по антимонопольным вопросам Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., Германия
- Андреасу Тройготту, партнеру Baker & McKenzie, Австрия
- Андре Ульманну, должностному лицу по вопросам комплаенс ThyssenKrupp AG, Германия
- Микаэлу Вильино, юристу J.G. Assis de Almeida & Associados, Бразилия
- Йоханнесу Виллхейму, партнеру, Willheim Müller, Австрия
- Соне Грива Заберт, департамент по правовым вопросам, Sky Italia S.R.L, Италия
- Герману Захарову, старшему юристу юридической фирмы «Алруд», Российская Федерация

Международная торговая палата (ICC)

ICC – это международная организация, созданная для решения актуальных проблем развития бизнеса, авторитетный представительный орган, выступающий от имени компаний и предприятий из всех отраслей и всех частей света.

Основополагающей задачей ICC является создание благоприятных условий для открытой международной торговли и привлечения инвестиций, а также оказание помощи бизнесу в преодолении сложностей и использовании возможностей глобализации. Убеждение в том, что торговля является влиятельной силой, способствующей поддержанию мира и благосостояния, уходит своими корнями в истоки создания организации в начале XX века. Небольшая группа дальновидных лидеров в сфере предпринимательства, основавших ICC, называла себя «коммерсантами мира».

Деятельность ICC включает три основных направления: разработка правил, разрешение споров и поддержка и распространение принятой политики. Поскольку компании и ассоциации, являющиеся ее членами, сами занимаются международным бизнесом, ICC пользуется безусловным авторитетом при разработке правил, регулирующих внешнеэкономическую деятельность. Несмотря на то, что соблюдение данных правил является добровольным, их придерживаются при заключении многих тысяч сделок каждый день, и они стали неотъемлемой частью структуры международной торговли.

ICC объединяет международные организации, такие как Международный арбитражный суд ICC, ведущий арбитражный институт в мире. Еще одной организацией является Международная федерация палат, созданная ICC всемирная сеть торговых палат, обеспечивающая взаимодействие и обмен передовым опытом. ICC также предлагает специализированные тренинги и семинары и является ведущим издателем практических и образовательных справочных пособий для международного бизнеса, банковской деятельности и арбитража.

Лидеры в сфере бизнеса и эксперты, привлекаемые со стороны членов ICC, формируют позицию бизнеса по широкому кругу вопросов торговли и инвестиционной политики, а также по насущным техническим и отраслевыми проблемам. Среди прочего, к ним относятся вопросы, касающиеся борьбы с коррупцией, финансовых услуг, информационных технологий, телекоммуникаций, маркетинговой этики, охраны окружающей среды и энергетики, конкурентного права и интеллектуальной собственности.

ICC работает в тесном взаимодействии с Организацией объединенных наций, Всемирной торговой организацией и межгосударственными сообществами, включая G20.

ICC была основана в 1919 году. Сегодня она насчитывает сотни тысяч компаний и ассоциаций из более чем 130 стран мира. Национальные комитеты ICC сотрудничают с компаниями-членами в своих странах с целью решения проблем бизнеса и доводят до сведения своего правительства позицию бизнеса, сформулированную ICC.



33-43 avenue du Président Wilson, 75116 Paris, France
T +33 (0)1 49 53 28 28 F +33 (0)1 49 53 28 59
E icc@iccwbo.org www.iccwbo.org



123022 Москва, ул. Рочдельская д. 15 стр. 8
Тел: +7 495 7205080
Факс: +7 495 7205081
Email: iccoffice@iccwbo.ru
www.iccwbo.ru www.iccbooks.ru

