



**UNODC**

Управление Организации Объединенных Наций  
по наркотикам и преступности

Программа  
антикоррупционных этических  
норм и обеспечения соблюдения  
антикоррупционных требований  
для деловых предприятий

Практическое руководство

© Организация Объединенных Наций, ноябрь 2013 года. Все права защищены во всех странах мира.

Употребляемые обозначения и изложение материала в настоящем издании не означает выражения со стороны Секретариата Организации Объединенных Наций какого бы то ни было мнения относительно правового статуса какой-либо страны, территории, города или района, или их властей, или относительно делимитации их границ.

Содержащиеся в настоящей публикации унифицированные указатели ресурсов и ссылки на интернет-сайты указаны для удобства читателей и являются действительными на момент издания публикации. Организация Объединенных Наций не несет ответственности за сохранение достоверности этой информации, равно как и за содержание любого внешнего веб-сайта.

Настоящая публикация официально не редактировалась.

Текст настоящего издания представляет собой неофициальный перевод.

Подготовка к изданию: Секция английского языка и издательских и библиотечных услуг, Отделение Организации Объединенных Наций в Вене.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ  
ПО НАРКОТИКАМ И ПРЕСТУПНОСТИ  
Вена

Программа  
антикоррупционных этических  
норм и обеспечения соблюдения  
антикоррупционных требований  
для деловых предприятий  
Практическое руководство



ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ  
Нью-Йорк, 2013 год



# Предисловие

Коррупция представляет огромную угрозу правопорядку и устойчивому развитию во всем мире. Она оказывает несоразмерное, разрушительное воздействие на бедные и наименее защищенные слои населения и к тому же просто вредна для предпринимательства.

Коррупция снижает экономический рост, искажает конкуренцию и связана с серьезными правовыми и репутационными рисками. Она отталкивает инвесторов, действуя как скрытый «налог» или незаконный накладной расход, таким образом увеличивая затраты компаний и, как следствие, расходы их клиентов.

Коррупционные методы ведения деятельности наносят ущерб любому бизнесу – крупному и малому, международному и местному. Корпоративные скандалы пошатнули финансовые рынки и подорвали доверие инвесторов. Такие инциденты также привлекают огромное внимание со стороны общественности и средств массовой информации, что бьет по репутации не только одной конкретной компании или затронутых лиц.

Призывы усилить финансовую подотчетность частного сектора способствовали тому, что многие компании, особенно из числа крупнейших мировых корпораций, внедрили принципы противодействия коррупции, таким образом защищая свой корпоративный имидж, а также интересы своих инвесторов, сотрудников и клиентов.

Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции, сильнейший и самый масштабный в мире правовой инструмент по борьбе с коррупцией, касается и мер в отношении частного сектора. В настоящее время 167 государств, являющихся участниками Конвенции, обязались принимать меры по предупреждению коррупции в частном секторе, ужесточать стандарты бухгалтерского учета и аудита и, в надлежащих случаях, применять санкции за несоблюдение таких мер.

В Конвенции также признается, что государства не могут победить коррупцию в одиночку. Очевидно, что компании играют огромную роль в качестве союзников по изменению ситуации.

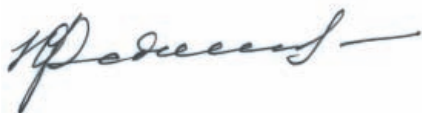


Поэтому Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности разработало настоящее практическое *Руководство* по тем шагам, которые компании могут предпринять для осуществления эффективной программы по антикоррупционной этике и соблюдению антикоррупционных норм.

Хотя принимаемые меры различаются по компаниям, в *Руководстве* рассматриваются общие базовые элементы, на которых компаниям необходимо сосредоточить свою деятельность, и особое внимание уделяется проблемам и возможностям малых и средних предприятий.

*Руководство* не создает новых стандартов. Скорее, оно опирается на Конвенцию и иные региональные и международные инициативы, стандарты и принципы, которые разрабатывались годами в целях оказания поддержки компаниям в их стремлении проявлять высокую гражданскую ответственность.

Я призываю руководителей компаний активно применять *Руководство* и укреплять наши совместные усилия по поддержке честных рынков и искоренению угрозы коррупции.



Юрий Федотов  
Исполнительный директор  
Управление Организации Объединенных Наций  
по наркотикам и преступности



# Обращение авторов

За прошедшие годы был разработан ряд региональных и международных инициатив, стандартов и принципов в целях предоставления компаниям рекомендаций относительно того, как в рамках их деятельности бороться с коррупцией посредством соблюдения повышенных стандартов добросовестности. В настоящем *Руководстве* предлагаются практические рекомендации по применению таких инициатив, стандартов и принципов. *Руководство* базируется в первую очередь на Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции (КООНПК) (2005 год), но в нем также нашли отражение такие документы, как Антикоррупционный кодекс поведения для бизнеса Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества (АТЭС) (2007 год); Правила борьбы с коррупцией Международной торговой палаты (МТП) (2011 год)<sup>1</sup>; Руководство по добросовестной практике в сфере внутреннего контроля, соблюдения этических норм и законодательства Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) (2010 год); Принципы противодействия взяточничеству Инициативы Всемирного экономического форума «Партнерство против коррупции» (РАСИ) (2005 год); Принципы противодействия взяточничеству в бизнесе центра «Трансперенси интернэшнл» (ТИ) (2009 год)<sup>2</sup>; и Руководство по соблюдению принципов добросовестности Группы Всемирного банка (2010 год).

В настоящем *Руководстве* предлагаются практические рекомендации по различным мерам, которые компании могут принять для предотвращения коррупции в своей деятельности путем внедрения эффективной программы по антикоррупционной этике и соблюдению законодательных требований<sup>3</sup>.

Настоящее *Руководство* является результатом проекта, осуществленного Сектором УНП ООН по коррупции и экономической преступности наряду с его тематической программой под названием «Меры по борьбе с коррупцией, экономическим мошенничеством и преступностью, связанной с использованиями личных данных» (2012–2015 годы).

УНП ООН выражает благодарность г-ну Свену Бирману, внесшему значительный вклад в разработку проекта настоящего *Руководства*. УНП ООН также благодарит всех, кто предоставил свои комментарии и замечания.

УНП ООН выражает искреннюю признательность правительству Российской Федерации за щедрое финансирование разработки настоящего *Руководства*.

<sup>1</sup>Изданы в 2011 году (впервые опубликованы в 1977 году).

<sup>2</sup>Первое изд. 2003 года; 2-е изд. 2009 года (с небольшой правкой). The Business Principles for Countering Bribery, издание для МСП.

<sup>3</sup>В тексте *Руководства* используется сокращенная форма данного термина – антикоррупционная программа или программа.





# Содержание

Предисловие	iii
Обращение авторов	v
Введение	1
I. Международно-правовая основа для борьбы с коррупцией	5
II. Оценка рисков	9
III. Разработка и осуществление программы антикоррупционных этических норм и обеспечения соблюдения антикоррупционных требований	19
A. Поддержка и приверженность высшего руководства компании деятельности по предупреждению коррупции	21
B. Разработка антикоррупционной программы	27
C. Контроль за осуществлением антикоррупционной программы	32
D. Четкая, наглядная и доступная политика запрета на коррупцию	36
E. Детализированная политика в отношении конкретных областей риска	42
F. Осуществление антикоррупционной программы в отношении деловых партнеров	60
G. Система внутреннего контроля и ведение отчетности	70
H. Информирование и обучение	77
I. Поддержка и стимулирование этического поведения и соблюдения требований	83
J. Обращение за руководящими указаниями. Выявление нарушений и представление информации о них	90
K. Пресечение нарушений	97
L. Периодические обзоры и оценки антикоррупционной программы	109
IV. От организационных изменений – к коллективным действиям	117
Приложение. Элементы публичной отчетности о борьбе с коррупцией	119



# Введение

Ни государства, ни компании не могут победить коррупцию в одиночку. Для достижения результата частный и государственный секторы должны работать вместе. В связи с этим согласно самому значительному международному антикоррупционному инструменту, Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции (КООНПК), считается необходимым вовлечение частного сектора в борьбу против коррупции.

В настоящее время обязанность компаний проявлять высокую гражданскую ответственность является общепризнанной. Компании все больше убеждаются на практике и понимают, что противодействие коррупции имеет здравый коммерческий смысл и что правильно внедренная программа по антикоррупционной этике и соблюдению антикоррупционных норм со временем повышает стоимость компании.

Эволюция международно-правовой базы и быстрое развитие повсюду в мире правил корпоративного управления заставляют сегодня компании сосредоточить внимание на антикоррупционных мерах как существенном компоненте их механизмов защиты своей репутации и интересов своих инвесторов и акционеров. Растущие затраты в связи с коммерческим подкупом, неблагоприятная взаимозависимость спроса и предложения при коррупционных действиях (выливающаяся в постоянное искажение запросов) или упущенные коммерческие возможности на искривленных рынках также являются примерами негативных последствий коррупции для компаний. Но прежде всего коррупция незаконна, и компании сталкиваются с серьезными последствиями за нарушение законодательства. Такие последствия, выходящие за рамки правовых мер, оказывают значительное воздействие на компании, в первую очередь на их репутацию.

Компаниям, осознающим, что противодействие коррупции подразумевает нечто большее, чем простое соблюдение требований законодательства и избежание негативных последствий, все настоятельнее рекомендуется принять меры, чтобы выгодно отличаться от других компаний своего сектора.

Недавние события в глобальном антикоррупционном движении еще отчетливее обозначили важную роль компаний в борьбе с коррупцией; так, в частности, принятый в ноябре 2010 года лидерами «Большой двадцатки» Антикор-



рупционный план действий конкретно призывает к более тесным партнерским отношениям между государственным и частным секторами в целях борьбы против коррупции. В контексте этого плана Франция в качестве председателя «Большой двадцатки» и ОЭСР в апреле 2011 года провела антикоррупционную конференцию высокого уровня для частного сектора, в ходе которой компании отметили, что сведение воедино в практической плоскости множества антикоррупционных стандартов, которые необходимо соблюдать, могло бы помочь им справиться с проблемами в соблюдении антикоррупционных норм. В мае 2011 года Антикоррупционная рабочая группа «Большой двадцатки», в обязанности которой входит руководство осуществлением Антикоррупционного плана действий «Большой двадцатки», признала, что в результате работы, проделанной Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Всемирным банком и Управлением Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности (УНП ООН) в консультации с соответствующими организациями, «удалось собрать воедино в одном доступном для всех источнике все существующие руководства и сопутствующие материалы, касающиеся соблюдения частным сектором антикоррупционных норм».

С одобрения Антикоррупционной рабочей группы «Большой двадцатки» совместными усилиями ОЭСР, Всемирного банка и УНП ООН был разработан *Справочник по вопросам этики и соблюдения норм в области борьбы с коррупцией*. Были проведены соответствующие консультации, и, кроме того, свой вклад внесли организации с богатым опытом в данной области, включая Международную ассоциацию юристов (МАЮ), Международную торговую палату (МТП), Инициативу Международного экономического форума «Партнерство против коррупции» (РАСИ), «Трансперенси интернэшнл» (ТИ), Базельский институт управления и Консультативный комитет по вопросам предпринимательства и промышленности (ВИАС) при ОЭСР.

Справочник по вопросам этики и соблюдения норм в области борьбы с коррупцией, разработанный ОЭСР, Всемирным банком и УНП ООН, объединяет такие руководящие принципы и соответствующие материалы, касающиеся соблюдения частным сектором антикоррупционных норм, в одном удобном для использования издании. В рамках всеобъемлющей структуры Справочника излагаются сформулированные крупнейшими организациями принципы, которые дополнены реальными примерами при соблюдении принципа анонимности.

Настоящее *Руководство*, опубликованное УНП ООН, составлено на основе всеобъемлющей структуры совместно разработанного Справочника. В каждой главе или в соответствующем разделе приводятся практические рекомендации по развитию, внедрению и постоянному совершенствованию программы антикоррупционных этических норм и обеспечения соблюдения антикоррупционных требований. Хотя подход к разработке программы антикоррупционных этических норм и обеспечения соблюдения антикоррупционных требований может различаться по компаниям, существуют некоторые общие базовые элементы, которые должна учесть любая компания. В данном *Руководстве* уделяется особое внимание проблемам и возможностям для малых и средних предприятий (МСП). В дополнение для компаний любых размеров дается практическая информация в отношении публичной отчетности о своей антикоррупционной

деятельности в целях демонстрации приверженности основополагающим ценностям, таким как добросовестность, прозрачность и подотчетность.

Каждая глава или раздел *Руководства* заканчивается практическим контрольным перечнем операций для начала осуществления или определения эффективности существующих антикоррупционных программ. Такие контрольные перечни ни в коем случае не предлагают пользователям заняться расстановкой галочек, а представляют собой легкий способ быстро просмотреть полезные соображения. Таким образом, контрольные перечни следует рассматривать как резюме основных рекомендаций, содержащихся в соответствующих главах или разделах, и читать вместе с описательной частью каждой главы.

*Руководство не предназначено для формулирования новых стандартов или представления каких-либо юридически обязательных требований к компаниям. Оно было разработано как полезный практический инструмент для компаний, нуждающихся в консультациях по вопросам разработки, осуществления и постоянного совершенствования программы антикоррупционных этических норм и обеспечения соблюдения антикоррупционных требований.*

### Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции и частный сектор

Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции (КООНПК) является единственным универсальным юридически обязательным антикоррупционным инструментом<sup>а</sup>. Масштабный подход Конвенции и обязательный характер многих ее положений делают ее уникальным инструментом для разработки всеобъемлющего решения глобальной проблемы.

Основными целями КООНПК являются содействие принятию и укреплению мер, направленных на более эффективное и действенное предупреждение коррупции и борьбу с ней, поощрение, облегчение и поддержка международного сотрудничества и технической помощи в предупреждении коррупции и борьбе с ней (в том числе в принятии мер по возвращению активов) и поощрение добросовестности, подотчетности, а также надлежащего управления публичными делами и публичным имуществом<sup>б</sup>. Эти цели освещены в пяти основных разделах Конвенции:

Основные части КООНПК	Статьи КООНПК
Меры по предупреждению коррупции	Глава II (статьи 5–14)
Криминализация и правоохранительная деятельность	Глава III (статьи 15–42)
Международное сотрудничество	Глава IV (статьи 43–50)
Меры по возвращению активов	Глава V (статьи 51–59)
Техническая помощь и обмен информацией	Глава VI (статьи 60–62)

<sup>а</sup> Конвенция была принята Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций в октябре 2003 года (резолюция 58/4) и вступила в силу в декабре 2005 года. По состоянию на июнь 2013 года сторонами Конвенции стали 167 государств, и таким образом цель обеспечения всеобщего присоединения к Конвенции быстро приближается. Дополнительная информация представлена на сайте <http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/signatories.html>.

<sup>б</sup> Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности, Техническое руководство по осуществлению Конвенции против коррупции, 2009 год.



Новации КООНПК касаются не только основных форм проявления коррупции, таких как подкуп и хищение, но и действий по поддержке коррупции, таких как воспрепятствование осуществлению правосудия, злоупотребление влиянием в корыстных целях и сокрытие или отмыwanie доходов от коррупции<sup>с</sup>. Кроме того, положения Конвенции распространяются не только на взаимоотношения частного сектора с публичным (взаимоотношения компаний с публичными должностными лицами, в том числе государственными предприятиями), но также и взаимоотношения внутри частного сектора (взаимоотношения только между компаниями).

Подобно всем другим международным соглашениям, КООНПК обладает юридически обязательной силой для государств, ратифицировавших ее или присоединившихся к ней. Государства, являющиеся участниками Конвенции, обязаны выполнять ее положения посредством принятия и обеспечения соблюдения национального законодательства, политики и процедур в этой области. Тем не менее КООНПК содержит ряд положений, которые, хотя и адресованы государствам, непосредственно касаются делового сообщества. Кроме того, несмотря на то что КООНПК обладает юридически обязательной силой только для ратифицировавших ее государств, ее ценности и принципы применимы в отношении самых широких кругов общества, включая частный сектор. Закрепленные в КООНПК принципы не только оказывают воздействие на страны, в которых компании осуществляют свою деятельность, но могут также непосредственно служить ориентиром для компаний, принимающих или пересматривающих свою антикоррупционную политику и процедуры. Общей целью таких положений КООНПК являются восстановление рыночного равновесия и противодействие недобросовестной конкуренции.

Пункт 1 статьи 12 Конвенции призывает государства-участники «...принимать меры, в соответствии с основополагающими принципами своего внутреннего законодательства, по предупреждению коррупции в частном секторе, усилению стандартов бухгалтерского учета и аудита в частном секторе и, в надлежащих случаях, установлению эффективных, соразмерных и оказывающих сдерживающее воздействие гражданско-правовых, административных или уголовных санкций за несоблюдение таких мер». Другие области, непосредственно относящиеся к частному сектору, включают: публичные закупки (статья 9); отмыwanie денежных средств (статья 14); криминализацию коррупционных правонарушений (статьи 15–19, 21–25); ответственность юридических лиц (статья 26); защиту свидетелей, экспертов и потерпевших (статья 32); защиту лиц, сообщающих информацию (статья 33); последствия коррупционных деяний (статья 34); сотрудничество с правоохранительными органами (статья 37); сотрудничество между национальными органами и частным сектором (статья 39); и банковская тайна (статья 40).

Частный сектор крайне заинтересован в содействии всеобщей ратификации и осуществлению КООНПК. Компании, ведущие деятельность на рынках с высоким уровнем конкуренции, нуждаются в гарантиях добросовестности и равенства деловых взаимоотношений. Сотрудничая с государствами и международными организациями и осуществляя инвестиции в страны, которым необходима помощь, компании могут способствовать созданию таких конкурентных, но честных рынков.

<sup>с</sup> Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности, Руководство для законодательных органов по осуществлению Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции, 2006 год.

# ГЛАВА I.

Международно-правовая  
основа для борьбы  
с коррупцией

За последние десять лет была создана международно-правовая основа для противодействия коррупции. Эта основа включает Конвенцию Организации Объединенных Наций против коррупции<sup>4</sup>, или КООНПК, которая вступила в силу в 2005 году и насчитывает в настоящее время 167 участников, и Конвенцию по борьбе с подкупом иностранных должностных лиц при осуществлении международных коммерческих сделок<sup>5</sup>, которая вступила в силу в 1999 году и насчитывает 40 государств-участников.

На региональном уровне международное антикоррупционное законодательство также включает следующие документы:

- Межамериканскую конвенцию против коррупции<sup>6</sup>, вступившую в силу в 1997 году, участниками которой являются страны – члены Организации американских государств;
- Конвенцию Африканского союза о предупреждении коррупции и борьбе с ней<sup>7</sup>, принятую в 2003 году и насчитывающую 33 участника из числа государств Африки;
- Конвенцию Совета Европы об уголовной ответственности за коррупцию<sup>8</sup> (принятую в 1998 году) и Конвенцию Совета Европы о гражданско-правовой ответственности за коррупцию<sup>9</sup> (принятую в 1999 году);
- антикоррупционную политику Европейского союза, изложенную в статье 29 Договора о Европейском союзе и осуществляемую посредством двух основных документов: Конвенции о защите финансовых интересов Европейского сообщества (1995 год) и Конвенции о борьбе с коррупцией, затрагивающей должностных лиц Европейского сообщества или должностных лиц государств – членов Европейского союза<sup>10</sup> (1997 год).

Эти документы обязывают государства-участники ввести уголовную ответственность и назначать наказания за совершение ряда коррупционных действий. Соответствующее внутреннее законодательство оказывает непосредственное воздействие на компании, особенно в государствах, являющихся участниками документов, требующих установления ответственности юридических лиц за совершение коррупционных деяний.

Некоторые из вышеперечисленных международных конвенций (таких, как КООНПК, Конвенция ОЭСР по борьбе с подкупом и Конвенция Совета Европы об уголовной ответственности за коррупцию) требуют введения ответственности юридических лиц за совершение коррупционных действий. Также некоторые из этих документов напрямую поощряют принятие компаниями программ соблюдения антикоррупционных требований и кодексов поведения. Рекомендация ОЭСР «О дальнейшем противодействии подкупу иностранных должностных лиц», принятая в 2009 году, предлагает государствам – членам ОЭСР поощрять разработку и принятие компаниями адекватных механизмов внутреннего контроля, этических норм и программ соблюдения антикорруп-

<sup>4</sup><http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html>.

<sup>5</sup><http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/oecdantibriberyconvention.htm>

<sup>6</sup><http://www.oas.org/juridico/english/Treaties/b-58.html>.

<sup>7</sup><http://www.africa-union.org/root/AU/Documents/Treaties/Text/Convention%20on%20Combating%20Corruption.pdf>.

<sup>8</sup><http://conventions.coe.int/Treaty/EN/Treaties/Htm/173.htm>.

<sup>9</sup><http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Htm/174.htm>

<sup>10</sup><http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:41997A0625%2801%29:EN:HTM>.

ционных требований или мер в целях предупреждения и обнаружения случаев подкупа иностранных должностных лиц. В поддержку этого документа ОЭСР издала Руководство по добросовестной практике в сфере внутреннего контроля, соблюдения этических норм и законодательства. Конвенция Африканского союза также требует от государств-участников введения механизмов поощрения участия частного сектора в борьбе с недобросовестной конкуренцией, соблюдения тендерных процедур и прав собственности.

Эту международную антикоррупционную законодательную основу дополняет система санкций Всемирного банка. Банк вправе сделать публичный письменный выговор стороне, подвергшейся санкциям, отстранить ее от участия в проектах Банка или потребовать возврата доходов, полученных незаконным путем, государству или потерпевшему от коррупционного деяния. Кроме обычного отстранения Банк может налагать наказание в виде условного неотстранения и отстранения, оговоренного условиями.





# ГЛАВА II.

Оценка рисков

Эффективное и соразмерное предупреждение коррупции и борьба с ней требуют понимания рисков, с которыми может столкнуться компания<sup>11</sup>. Таким образом, оценка коррупционных рисков является основой для принятия и осуществления антикоррупционной программы. Такая оценка позволяет выявить риски и определить их приоритетность. Коррупционные риски различаются для разных компаний в зависимости от таких отличительных характеристик последних, как размер, структура, география ведения деятельности или модель предпринимательской деятельности. Коррупционные риски также зависят от внутренних операций компаний, таких как закупки, продажи и маркетинг. Соответственно, не существует антикоррупционной программы, которая подходит всем. Для эффективного и действенного снижения коррупционных рисков антикоррупционные программы должны быть адаптированы к специфическим потребностям отдельных компаний.

Подход, ориентированный на риски, должен быть главным основополагающим принципом каждого элемента антикоррупционной программы, как это изложено в последующих главах.

В настоящей главе рассматриваются типичные сферы деятельности компаний, подверженные коррупционным рискам, и описываются способы выявления и снижения рисков.

## Ответственность и процедуры

Риски часто рассматриваются как негативные явления. В связи с этим некоторые компании предпочитают воздерживаться от проведения официальной оценки рисков, чтобы избежать негативных мнений или суждений.

Следует признать, что ни одна компания не обладает иммунитетом против коррупции и что риски становятся негативным явлением, только если им не уделяется внимание и они приводят к неожиданным последствиям. Проактивная позиция в отношении рисков подразумевает их выявление, оценку и снижение посредством осуществления специально разработанных процедур и политики.

До проведения оценки рисков компаниям рекомендуется определить должностные роли и обязанности, производственные процессы и порядок контроля за всей этой деятельностью.

*Должностные роли и обязанности.* Необходимо назначить квалифицированный персонал и наделить его полномочиями для осуществления оценки риска и управления ею. В крупных и децентрализованных компаниях для этого могут быть назначены сотрудники как центральных офисов, так и региональных подразделений. Кроме того, важно привлекать сотрудников, потенциально подверженных коррупционным рискам (например, региональных торговых представителей, руководителей отделов закупок).

<sup>11</sup>United Nations Global Compact, “A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment”, 2013.

*Производственные процессы.* Необходимо точно определить и документально зафиксировать производственные процессы и их параметры, включая следующие вопросы:

- время проведения оценки рисков;
- частота проведения оценки рисков<sup>12</sup>;
- источники выявления рисков;
- сбор данных;
- процедуры оценки рисков (например, количественное описание рисков);
- лица, участвующие в оценке рисков (например, штатные сотрудники, деловые партнеры, сторонние заинтересованные лица);
- выявление, сбор и обобщение информации;
- представление внутренней и внешней отчетности о результатах оценки.

Оценка рисков может быть наиболее эффективной и действенной, если она встраивается в существующие процессы, такие как финансовое прогнозирование или другие процедуры оценки рисков в компании (например, связанных с безопасностью и гигиеной труда). Такой подход также позволяет определить связь между соблюдением законодательных требований и деятельностью компании.

*Надзор.* Определение обязанностей по надзору важно для обеспечения проведения оценки рисков в соответствии с предписанными производственными процессами. К функциям надзора относятся также первоначальное определение общей допустимости риска, обзор результатов и оценка стратегий снижения рисков<sup>13</sup>.

## Сферы деятельности компаний, подверженные коррупционным рискам

Компании и их сотрудники все чаще сталкиваются с негативными последствиями отсутствия действий по предупреждению коррупции, такими как:

- правовые риски, относящиеся к правовым санкциям в связи с коррупцией (например, уголовные штрафы, возмещение убытков, тюремное заключение)<sup>14</sup>;

---

<sup>12</sup>Формальную оценку рисков рекомендуется проводить как минимум ежегодно. Однако темпы происходящих в современном мире изменений могут потребовать проведения оценки рисков как непрерывного процесса. Высшее руководство должно оценить общую подверженность риску и соответствующим образом скорректировать приоритеты рисков.

<sup>13</sup>Более подробная информация об осуществлении надзора за всей антикоррупционной программой содержится в разделе С главы III.

<sup>14</sup>Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции призывает к введению уголовной ответственности за различные проявления коррупции и деяния, связанные с коррупцией, такие как подкуп национальных и иностранных публичных должностных лиц, хищение, незаконное обогащение, отмывание доходов от преступлений (глава III Конвенции).

- коммерческие и производственные риски, относящиеся к отрицательному воздействию на повседневную деятельность, такую как закупки, производство, продажи, аренда, инвестиции (например, отстранение от участия в публичных торгах, неблагоприятные финансовые условия);
- репутационные риски, относящиеся к репутации компании и ее сотрудников в среде коллег и партнеров, членов семей, друзей и широкой общественности. Негативная репутация часто влечет за собой дополнительные последствия, зачастую выражающиеся в коммерческих санкциях (например, снижение объема продаж или привлекательности для инвесторов).

Действие таких последствий распространяется не только на ту территорию, где компания располагается на данный момент. Например, действие национального законодательства некоторых стран, в частности касающееся подкупа иностранных публичных должностных лиц, может распространяться за пределы страны, оказывая воздействие как на компании данной страны, ведущие деятельность за ее пределами, так и на иностранные компании, ведущие деятельность на ее территории.

Степень проявления вышеуказанных последствий для компаний может различаться. Факторами, оказывающими влияние на масштаб и характер негативных последствий, являются местоположение компании, способ ведения деятельности, взаимодействие с деловыми партнерами и ее структура.

Разрабатывая специальную антикоррупционную программу, компании должны принимать во внимание отрасль и географическую зону, в которых они ведут свою деятельность. Некоторые отрасли и географические зоны подвержены повышенным рискам коррупции, которые должны быть учтены в политике и процедурах компании. Кроме того, отрасль и географическое расположение могут оказывать влияние на динамику рынка, на котором действуют компании. Динамика, в свою очередь, может влиять на степень конкурентоспособности, нормы и традиции, а также на ожидания заинтересованных сторон, таких как поставщики, потребители и публичные должностные лица.

Риск коррупции может быть обусловлен моделью, в соответствии с которой компания ведет свою деятельность. Некоторые модели предусматривают поддержку деловых партнеров, таких как торговые агенты или субподрядчики. Такие отношения могут подвергать компанию дополнительному риску коррупции в связи с пониженным уровнем контроля. К другим факторам могут относиться текучесть кадров, зависимость от обязательного лицензирования, комплексные договоры или ориентация на краткосрочное финансирование.

На уровень коррупционного риска может оказывать воздействие организационная структура компании. У компании с децентрализованной структурой контроль за деятельностью своих подразделений может быть менее строгим.

Организационная культура также может влиять на вероятность коррупции в компании. Организационная культура определяется преобладающими социальными нормами и выражается в неофициальных правилах поведения. Компании с организационной культурой, в основе которой лежат высокая степень

конкуренции, низкий уровень доверия и добросовестности, подвержены более высокому риску коррумпированности, чем компании, где поощряются честность, участие и этические ценности<sup>15</sup>. В связи с этим в оценку рисков должна быть включена система поощрений, принятая в компании (как описано в разделе I главы III).

## Выявление рисков коррупции

Компании сталкиваются с различными правовыми, коммерческими, производственными и репутационными рисками, связанными со способом и местом ведения деятельности, отраслью и деловыми партнерами. Соответственно, компаниям следует использовать различные внутренние и внешние ресурсы для выявления коррупционных рисков.

Основным источником информации являются законодательные требования и иные нормативные документы. Компаниям рекомендуется ознакомиться в полном объеме с внутренним законодательством и мерами регулирования стран, в которых они ведут деятельность<sup>16</sup>. Законодательные требования и иные меры регулирования могут помочь в выявлении видов сделок и операций, которые потенциально связаны с риском коррупции. Например, если при осуществлении операций, требующих обязательного лицензирования, компания сталкивается с высоким уровнем бюрократизации, могут возникать возможности для коррупции (например, выплата вознаграждения за ускорение формальных процедур). Законодательные требования и иные меры регулирования могут также указать на существующие серые зоны, в отношении которых компаниям может потребоваться предпринять активные действия, чтобы избежать сомнительных схем.

Выявление рисков должно также включать консультации с сотрудниками компании и, в надлежащих случаях, со сторонними заинтересованными лицами, такими как профессиональные союзы и деловые партнеры. Сотрудники, которые потенциально подвержены коррупции, могут предоставить полезную информацию по выявлению и снижению рисков. Коллективное обсуждение с привлечением различных групп сотрудников может также помочь найти нестандартное решение, поскольку выявление рисков не должно рассматриваться как занятие «для галочки». Коррупционные риски зачастую возникают там, где их никто не ожидает.

Сведения о случаях коррупции в прошлом могут служить ценным источником информации о возникновении коррупции, сопутствующих обстоятельствах и

<sup>15</sup>R.E. Reidenbach, Donald P. Robin, «A Conceptual Model of Corporate Moral Development», *Journal of Business Ethics*, 1991, Vol. 10, No. 4.

<sup>16</sup>Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности запустило веб-портал, посвященный инструментам и ресурсам для расширения знаний по борьбе с коррупцией (Tools and Resources for Anti-Corruption Knowledge – TRACK). Раздел Legal Library данного портала предоставляет уникальный доступ к электронной базе данных, содержащей законодательные акты и материалы судебной практики, касающиеся осуществления КООНПК, по более чем 175 государствам, систематизированные в соответствии с требованиями Конвенции. Дополнительная информация представлена на сайте [www.track.unodc.org](http://www.track.unodc.org).



возможностях ее предупреждения. Компании должны не только изучать собственную внутреннюю статистику, но и учиться у аналогичных компаний и деловых партнеров в своей среде.

Для проведения оценки рисков компании могут решить привлечь внешних консультантов. Благодаря опыту работы с рядом различных компаний внешние консультанты способны выявить риски, которые остались бы незамеченными при проведении внутренней оценки.

Компании также могут обратиться к руководствам по добросовестной практике в сфере оценки рисков, которые они могут использовать для получения сведений об общепризнанных процедурах, действиях и обычно подверженных риску областях и применять в качестве эталона для сравнения; примером такого руководства является Руководство по антикоррупционной оценке рисков, разработанное Глобальным договором Организации Объединенных Наций.

## Оценка коррупционных рисков

Компании могут выявить целый ряд связанных с коррупцией рисков, которые требуют разной степени приоритетности. В этом отношении компании должны оценивать подверженность характерным для них рискам в количественном и/или качественном измерении. Количественное исчисление характерных для них рисков может оказаться на практике более сложным, но оно ускоряет получение результатов. Подверженность характерным рискам зачастую определяется посредством суммирования значений воздействия события и вероятности события.

- Воздействие события – это оценка всех негативных правовых, коммерческих, производственных и репутационных последствий для компании. Оно включает прямые материальные и нематериальные последствия (предусмотренные законом штрафы, отстранение от рынка и/или негативное давление), а также косвенные затраты, такие как оплата услуг юридической поддержки или время, потраченное в связи с данным делом.
- Вероятность события – это возможность того, что связанный с коррупцией риск действительно возникнет в обозримом будущем (например, в течение последующих 12–24 месяцев). Высокий уровень рисков означает, что прямые и косвенные последствия коррупции весьма вероятны.

Затем может быть количественно рассчитана подверженность характерным рискам; для этого суммируются численные значения воздействия события и вероятности события. Приоритет следует отдавать выявленным рискам с высокой вероятностью возникновения и высоким уровнем воздействия. Кроме того, полезной может оказаться визуализация общей подверженности рискам с помощью «Тепловой карты распределения рисков»<sup>17</sup>. Она способствует пониманию рисков и распространению информации о них в компании.

<sup>17</sup>См., например, United Nations Global Compact, “A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment”, 2013.

## Снижение коррупционных рисков

Выявив и оценив характерные риски, компании должны определить наиболее эффективный план действий по управлению такими рисками и, в идеале, их максимальному снижению. В первую очередь необходимо принять ряд мер по смягчению отрицательных последствий рисков. Такие меры частично являются элементами программы антикоррупционных этических норм и обеспечения соблюдения антикоррупционных требований и не нуждаются в дополнительных действиях сверх или вне рамок существующей программы<sup>18</sup>. Меры по снижению отрицательных последствий разрабатываются индивидуально для каждой компании, что позволяет снизить вероятность и/или степень воздействия коррупционных рисков, например:

- повышение степени контроля со стороны руководства (например, принцип двойного контроля для утверждения решений<sup>19</sup>) при привлечении внешних агентов;
- проведение специального обучения менеджеров по перевозкам, сталкивающимся с вымогательством со стороны публичных должностных лиц на таможне;
- более широкое участие руководителей среднего звена (например, выступления на мероприятиях компании);
- автоматизация внутреннего контроля для анализа потоков платежей по долгосрочным комплексным договорам;
- более тщательная комплексная проверка ключевых поставщиков или крупных инвестиций; и
- участие в коллективных инициативах (например, отраслевых группах).

В Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции признается важная роль мер по предупреждению коррупции в частном секторе. Статья 12 Конвенции призывает государства-участники в надлежащих случаях устанавливать эффективные, соразмерные и оказывающие сдерживающее воздействие гражданско-правовые, административные или уголовные санкции за несоблюдение таких мер.

В случаях, когда меры по снижению негативного воздействия не позволяют сократить характерные риски ниже допустимых для компании пределов, необходимо рассмотреть возможность принятия дополнительных мер.

- Компании могут избежать рисков, внося изменения или отказываясь от деловых операций, которые считаются связанными с коррупцией. Напри-

---

<sup>18</sup>Следует признать, что даже в случае хорошо продуманных и реализованных мероприятий по смягчению последствий характерный коррупционный риск может не быть сведен к нулю. Может сохраняться остаточный риск. Выявление таких остаточных рисков поможет контрольным органам компании определить, где по-прежнему существует подверженность риску.

<sup>19</sup>Принцип двойного контроля означает требование утверждения решения как минимум двумя лицами.

мер, компания может избежать рисков, отказываясь от осуществления отдельных сделок и проектов, от выхода на рынок высоких рисков или от привлечения внешних агентов.

- Компании могут переадресовать риски, передав обязанности по управлению определенными действиями или их осуществлению другой стороне. Например, компания может избежать риска в связи с недостаточной комплексной проверкой своих поставщиков, передав обязанности по такой проверке внешнему поставщику услуг.

Результаты оценки рисков, включая распределение рисков по степени приоритетности и определение стратегий их снижения, должны быть документально оформлены для повышения качества их анализа и формирования основы для последующих оценок. Даже если компании решают взять на себя минимальные или остаточные риски, связанные с недостаточным осуществлением программы, рекомендуется составить документ с указанием причин и текущих обстоятельств, послуживших основанием для такого решения.

### Проблемы и возможности малых и средних предприятий (МСП)

Необходимость оценивать коррупционные риски не зависит от размера, масштаба деятельности или сложности структуры компании. МСП сталкиваются с такими же негативными последствиями рисков, что и крупные компании. Они могут даже чаще встречаться с коррупцией в форме, например, вымогательства со стороны деловых партнеров или публичных должностных лиц. Поэтому для МСП важно выявлять соответствующие риски и обеспечивать снижение этих рисков посредством осуществления антикоррупционной программы.

Для оценки рисков у МСП может быть меньше человеческих и финансовых ресурсов. Однако у них также меньше сотрудников и меньше число составляющих элементов, что упрощает выявление рисков посредством прямых опросов по сравнению с крупными компаниями. Для проведения собственной оценки рисков МСП могут использовать общедоступные средства, руководства и информацию.

Для сбора информации по характерным коррупционным рискам и определения возможности снижения таких рисков МСП также рекомендуется сотрудничать с другими МСП или с торговыми палатами, бизнес-ассоциациями и профессиональными союзами в своей географической зоне или отрасли.

### Публичная отчетность об оценке рисков

Компании любых размеров должны публично отчитываться о своих действиях по борьбе с коррупцией. Международные стандарты добросовестной практики, такие как *Глобальный договор Организации Объединенных Наций – «Трансперенси интернэшнл»*: «Руководство по отчетности о соблюдении 10-го принципа борьбы с коррупцией», могут помочь компаниям представлять отчетность о своей деятельности по оценке рисков по следующим направлениям:

- описание процедур оценки рисков<sup>20</sup> (например, как часто она проводится, кто отвечает за ее проведение, каких подразделений компании она касается, какие меры приняты по результатам оценки);
- описание подразделений и филиалов, в отношении которых была произведена оценка рисков.

Компании могут представлять качественную и количественную информацию и сообщить о принятых ими практических мерах и достигнутых результатах.

---

<sup>20</sup>Это предусматривает не публикацию фактических результатов оценки рисков, а скорее описание предпринятых действий и результатов, которые были получены на протяжении всего процесса. В целом компании должны проявлять осторожность и избегать сообщения любой информации, которая может вводить в заблуждение или компрометировать их.

## Контрольный перечень

ОЦЕНКА РИСКОВ	ДА	НЕТ	В ПРОЦЕССЕ
Компания проводит стандартную оценку рисков на регулярной основе (как минимум ежегодно).			
Компания определяет должностные роли и обязанности лиц, отвечающих за проведение оценки рисков.			
Компания определяет и документально оформляет производственные процессы для проведения оценки рисков.			
Компания определяет обязанности по контролю.			
Компания включает оценку рисков в существующие процедуры.			
Компания осведомлена о негативных последствиях отсутствия борьбы с коррупцией (правовые, коммерческие, производственные и репутационные риски).			
Оценка рисков включает все основные области риска (например, отрасль и географическое положение).			
Компания определяет коррупционные риски, используя внутренние и внешние ресурсы.			
Компания определяет приоритеты на основании общей подверженности рискам.			
Компания разрабатывает стратегию снижения рисков для минимизации общей подверженности рискам и выявленным остаточным рискам.			
Компания документально оформляет результаты общей оценки рисков.			
Компания представляет публичную отчетность о своей оценке рисков.			



# ГЛАВА III.

Разработка и осуществление программы антикоррупционных этических норм и обеспечения соблюдения антикоррупционных требований

Все больше компаний демонстрируют лидерство в осуществлении эффективных программ антикоррупционных этических норм и обеспечения соблюдения антикоррупционных требований. Эффективность такой программы обеспечивается ее включением в общую корпоративную систему этических норм и соблюдения законодательных требований.

Как отмечалось в предыдущей главе, прежде чем приступить к разработке собственной программы, компаниям необходимо провести оценку рисков, характерных для той предпринимательской деятельности, которой они занимаются. При разработке программы антикоррупционных этических норм и обеспечения соблюдения антикоррупционных требований компаниям необходимо обеспечить соблюдение требований международного законодательства, в том числе Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции.

Пункт 1 статьи 12 Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции призывает государства-участники «...принимать меры, в соответствии с основополагающими принципами своего внутреннего законодательства, по предупреждению коррупции в частном секторе, усилению стандартов бухгалтерского учета и аудита в частном секторе и, в надлежащих случаях, установлению эффективных, соразмерных и оказывающих сдерживающее воздействие гражданско-правовых, административных и уголовных санкций за несоблюдение таких мер»<sup>21</sup>.

В контексте статьи 12 в настоящей главе *Руководства* содержатся практические рекомендации по разработке программы антикоррупционных этических норм и обеспечения соблюдения антикоррупционных требований, которые компании могут использовать для предупреждения коррупции в своей деятельности. Содержащиеся в статье перекрестные ссылки подчеркивают важность разработки и внедрения не набора отдельных мер, а комплексной программы, все элементы которой тесно взаимосвязаны.

Статья 12 не указывает компаниям способы реализации таких мер, и поэтому изложенные в следующих разделах рекомендации не носят характера обязательных к исполнению требований. Предложенная в настоящей главе методика разработана на основе принципов ведущих организаций<sup>22</sup>, включая УНП ООН, и учитывает различия в способах управления компаниями.

<sup>21</sup> Другие разделы, непосредственно относящиеся к частному сектору, включают: публичные закупки (статья 9); отмывание денежных средств (статья 14); криминализацию коррупционных правонарушений (статьи 15–19, 21–25); ответственность юридических лиц (статья 26); защиту свидетелей, экспертов и потерпевших (статья 32); защиту лиц, сообщающих информацию (статья 33); последствия коррупционных деяний (статья 34); сотрудничество с правоохранительными органами (статья 37); сотрудничество между национальными органами и частным сектором (статья 39); и банковскую тайну (статья 40).

<sup>22</sup> Антикоррупционный кодекс поведения для бизнеса Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества (АТЭС) (2007 год); Правила борьбы с коррупцией Международной торговой палаты (МТП) (2011 год); Руководство по добросовестной практике в сфере внутреннего контроля, соблюдения этических норм и законодательства Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) (2010 год); Принципы противодействия взяточничеству Инициативы Всемирного экономического форума «Партнерство против коррупции» (РАСИ) (2005 год); Принципы противодействия взяточничеству в бизнесе организации «Трансперенси интернэшнл» (ТИ) (2009 год); и Руководство по обеспечению соблюдения принципов добросовестности Группы Всемирного банка (2010 год).

Компании любых размеров должны публично сообщать о принятых ими мерах по борьбе с коррупцией. Публичная отчетность является важным способом демонстрации искренности и серьезности усилий компании по предупреждению коррупции и борьбе с ней, а также приверженности основополагающим ценностям добросовестности, прозрачности и подотчетности. Публичное информирование сотрудников, деловых партнеров и иных заинтересованных сторон (например, профессиональных союзов, организаций гражданского общества) о ходе и результатах осуществления программы антикоррупционных этических норм и обеспечения соблюдения антикоррупционных требований укрепляет внутреннюю антикоррупционную программу, увеличивая ее прозрачность, а также повышает репутацию и уровень доверия к компании. Кроме того, создается единая основа для измерения прогресса, проведения сравнительного анализа и изучения опыта аналогичных организаций. Публичная отчетность также может удерживать нарушителей от совершения правонарушений и способствовать открытому обсуждению путей повышения стандартов добросовестного антикоррупционного поведения. Публичная отчетность может осуществляться в форме специальных отчетов или в рамках регулярных отчетов об устойчивости или социальной ответственности компании. В настоящем *Руководстве* публичная отчетность упоминается в связи с различными мерами по внедрению эффективной программы антикоррупционных этических норм и обеспечения соблюдения антикоррупционных требований.

## А. Поддержка и приверженность высшего руководства компании деятельности по предупреждению коррупции

Основой эффективной антикоррупционной программы должна быть сильная, открыто выраженная и ощутимая поддержка и приверженность высшего руководства компании. Даже хорошо разработанная программа не снизит риск коррупции, если сотрудники и деловые партнеры будут чувствовать, что высшее руководство не привержено предупреждению коррупции.

Такая приверженность должна исходить «сверху». Высшему руководству компании необходимо четко выразить абсолютную нетерпимость к коррупции, подкрепленную политикой и процедурами, через которые реализуется такая приверженность. Приверженность борьбе с коррупцией играет важнейшую роль в создании культуры, основанной на таких основополагающих ценностях, как добросовестность, прозрачность и неподкупность.

В настоящем разделе говорится о важности ощутимой и открытой приверженности высшего руководства принципу абсолютной нетерпимости к коррупции, а также разработки и внедрения антикоррупционной программы.

### «Тон, задаваемый на самом верху»

Поддержка и приверженность высшего руководства, называемые также «тон, задаваемый на самом верху», являются важнейшим, определяющим фактором организационной культуры. «Тон, задаваемый на самом верху» оказывает влияние на нормы и ценности, которым следует компания и приверженность

которым ожидается от всех сотрудников и соответствующих деловых партнеров. Такой «тон» задается высшим руководством компании, таким как владелец (владельцы), генеральный директор, совет директоров или иной подобный орган<sup>23</sup>.

«Тон, задаваемый на самом верху» должен демонстрировать заинтересованность в антикоррупционной программе. Это означает, что высшее руководство рассматривает предупреждение коррупции как свою обязанность.

«Тон, задаваемый на самом верху» должен отражать неизменную поддержку и одобрение таких основополагающих ценностей компании, как добросовестность, прозрачность и подотчетность. В частности, высшее руководство должно четко выразить свою позицию нетерпимости к коррупции.

В практической плоскости приверженность высшего руководства предупреждению коррупции должна найти выражение в двух основных формах:

- публичной политики абсолютной нетерпимости к коррупции;
- разработки и внедрения антикоррупционной программы.

Высшему руководству необходимо четко заявить, что коррупция запрещена в любое время и в любой форме, будь то коррупция крупная или мелкая, прямая или косвенная, активная или пассивная. Запрет должен быть оформлен документально в открытом официальном заявлении об абсолютной нетерпимости к коррупции. Этот принцип должен быть выделен при проведении внутренних и открытых мероприятий (например, на тренингах для сотрудников, собраниях акционеров, конференциях). Кроме того, общее заявление должно быть подкреплено эффективной антикоррупционной программой, включающей детально разработанные политику<sup>24</sup> и процедуры<sup>25</sup>.

Выражение поддержки и приверженности высшего руководства не должно рассматриваться как разовое мероприятие, связанное с введением в действие антикоррупционной программы. Поддержка и приверженность должны, скорее, постоянно напоминать о нормах и ценностях компании.

### Роль высшего руководства

Высшее руководство должно реализовать на практике «тон, задаваемый на самом верху» и обеспечить, чтобы сотрудники компании и соответствующие деловые партнеры понимали принцип абсолютной нетерпимости к коррупции и поддерживали детально разработанные политику и процедуры.

<sup>23</sup>В случае двухуровневой системы управления основные обязанности компании разделены между правлением и наблюдательным советом. Согласованность «тона», задаваемого обоими органами, имеет решающее значение для выражения сильной, явной и осязаемой поддержки и приверженности.

<sup>24</sup>Подробная информация об антикоррупционной политике содержится в разделах D и E главы III.

<sup>25</sup>Подробная информация о мерах борьбы с нарушениями содержится в разделах F–L главы III.



*Обеспечение приверженности в рамках всей компании.* В обязанности высшего руководства входит обеспечение осведомленности каждого сотрудника и соответствующего делового партнера о ценностях и нормах, в том числе о последствиях несоблюдения условий политики абсолютной нетерпимости компании к коррупции<sup>26</sup>. В крупных компаниях высшее руководство не может общаться с каждым сотрудником на регулярной основе. Поэтому важно, чтобы высшее руководство обеспечило озвучивание и понимание общего «тона, задаваемого на самом верху» на всех иерархических уровнях компании (например, на уровне руководства среднего звена). Руководители среднего звена, вдохновленные и мобилизованные «тоном, задаваемым на самом верху», должны демонстрировать заинтересованность в программе антикоррупционных этических норм и обеспечения соблюдения антикоррупционных требований, поскольку зачастую в организациях именно они больше всего находятся на виду у «своих» сотрудников.

*Распределение обязанностей.* Высшее руководство несет общую ответственность за принятие и постоянное совершенствование программы антикоррупционных этических норм и обеспечения соблюдения антикоррупционных требований. Как сказано выше, в крупных компаниях высшее руководство может не иметь возможности заниматься повседневной деятельностью компании. В связи с этим оно может передать обязанности ключевому персоналу компании (например, руководителю отдела обеспечения соответствия требованиям). Передаваться должны не только рабочие обязанности по внедрению и текущей поддержке программы антикоррупционных этических норм и обеспечения соблюдения антикоррупционных требований, но и обязанности по контролю за реализацией программы<sup>27</sup>.

*Предоставление достаточных ресурсов.* Основным способом подтверждения значимости программы и серьезности намерений высшего руководства является предоставление достаточного количества ресурсов для ее осуществления и постоянного совершенствования. К ним относятся соответствующие людские ресурсы, обладающие необходимым уровнем подготовленности, и финансовые ресурсы. Для обеспечения высокого качества программы высшее руководство может рассмотреть возможность найма и/или привлечения профильных специалистов в качестве консультантов.

*Определение объема и масштаба программы.* Поскольку ключевые элементы программы антикоррупционных этических норм и обеспечения соблюдения антикоррупционных требований описаны в законодательных стандартах или принципах добросовестной практики (содержащихся в *Руководстве для деловых кругов по вопросам этики и соблюдения норм в области борьбы с коррупцией*, разработанном совместными усилиями ОЭСР, Всемирного банка и УНП ООН), высшее руководство должно определить объем и масштаб некоторых элементов программы, таких как:

- уровень публичной отчетности;

<sup>26</sup> Более подробная информация о борьбе с нарушениями содержится в разделе К главы III.

<sup>27</sup> Более подробная информация об обязанностях, связанных с антикоррупционной программой, содержится в разделе С главы III.

- проведение в той или иной форме независимой экспертизы или оценки в отношении программы; или
- участие компании в добровольных инициативах (например, Глобальном договоре Организации Объединенных Наций) или в программах коллективных действий.

*Реализация на практике поддержки и приверженности.* Высшее руководство должно задавать «тон», активно участвуя в процессе внедрения и совершенствования программы. Это особенно важно, поскольку внедрение такой программы может вызвать вопросы, опасения и даже сопротивление среди сотрудников или деловых партнеров. Ощутимая активная приверженность делу и поддержка со стороны высшего руководства способствуют преодолению этих трудностей. Для этого необходимо:

- присоединиться к какой-либо добровольной инициативе, включая Глобальный договор Организации Объединенных Наций, Инициативу Всемирного экономического форума «Партнерство против коррупции» (PACI), Инициативу по обеспечению прозрачности в работе горнодобывающих предприятий (EITI), Инициативу по обеспечению прозрачности в строительной отрасли (CoST);
- рассказывать на собраниях сотрудников о целесообразности и важности программы;
- публично поощрять тех сотрудников, которые применили ценности компании на практике, даже если это привело к упущению возможностей для компании (например, если был отклонен контракт, который можно было заключить только посредством коррупционных действий);
- обращаться к соответствующим деловым партнерам (таким, как совместные предприятия, агенты, поставщики) и иным сторонним заинтересованным лицам (например, инвесторам);
- ссылаться на приверженность борьбе с коррупцией в открытых публикациях, таких как ежегодный отчет или доклад о корпоративной социальной ответственности;
- принимать участие в учебной и информационной деятельности; и
- быть образцом для подражания.

Быть образцом для подражания крайне важно. Различные исследования свидетельствуют о том, что поведение руководства имеет для сотрудников решающее значение при принятии решений. Сталкиваясь со сложной ситуацией, сотрудники обычно копируют поведение или действия своих руководителей, поскольку они рассматриваются как образцовые<sup>28</sup>.

<sup>28</sup>Чтобы подчеркнуть ответственность высшего руководства, компании могут устанавливать политику, содержащую требование о том, чтобы любое расследование в отношении руководителя высшего звена (независимо от результата) было доведено до сведения совета директоров или аналогичного органа.

## Проблемы и возможности малых и средних предприятий (МСП)

Сильная, открыто выраженная и осязаемая поддержка и приверженность высшего руководства одинаково важны как для крупных, так и малых компаний. Высшее руководство МСП должно задавать четкий «тон на самом верху» и демонстрировать заинтересованность в антикоррупционной программе.

Поскольку МСП не имеют размера и сложной структуры крупных компаний, их высшее руководство, иногда представленное одним-единственным человеком, может демонстрировать свою поддержку и приверженность в более прямой и личной форме. Это позволяет высшему руководству МСП избегать типичных проблем, связанных с невозможностью непосредственного обращения к сотрудникам. Руководители высшего звена должны осознавать, что роль их поведения как образца для подражания еще более важна. Сотрудники МСП могут чаще вступать в контакт с руководителем, что позволяет им более пристально наблюдать за его поведением. Так, сотрудники замечают, как руководство реагирует на сложные ситуации, принимает решения о распределении ресурсов, взаимодействует с деловыми партнерами и требует регулярного отчета о состоянии программы антикоррупционных этических норм и обеспечения соблюдения антикоррупционных требований. Поскольку сотрудникам и деловым партнерам легче наблюдать за действиями высшего руководства, можно предполагать, что в МСП «тон, задаваемый на самом верху» еще более важен для успеха антикоррупционной программы.

## Публичная отчетность о поддержке и приверженности высшего руководства деятельности по предупреждению коррупции

Компании любого размера должны публично сообщать о принятых ими мерах по борьбе с коррупцией. Компании могут использовать международные стандарты добросовестной практики, такие как *Глобальный договор Организации Объединенных Наций – «Трансперенси интернэшнл»: Руководство по отчетности о соблюдении 10-го принципа борьбы с коррупцией* при составлении отчетов о поддержке и приверженности высшего руководства, где они должны:

- представить заявление компании об абсолютной нетерпимости к коррупции;
- указать, где можно ознакомиться с заявлением в открытом доступе (например, на веб-сайте, в докладе о социальной ответственности компании);
- описать процедуры и действия, касающиеся этого заявления;
- перечислить добровольные инициативы или совместные действия, в которых компания принимает участие. Примерами являются отраслевые инициативы, инициативы торговых палат или торговых ассоциаций, межправительственные и национальные рабочие группы, международные инициативы.

Компании могут представлять качественные и количественные сведения и сообщать о принятых ими практических мерах и достигнутых результатах.



### Контрольный перечень

ПОДДЕРЖКА И ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА КОМПАНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ КОРРУПЦИИ	ДА	НЕТ	В ПРОЦЕССЕ
Высшее руководство демонстрирует сильную, открыто выраженную и ощутимую поддержку и приверженность антикоррупционной программе компании.			
В открытом официальном заявлении высшее руководство выражает абсолютную нетерпимость к коррупции.			
Чтобы подкрепить заявление об абсолютной нетерпимости к коррупции, высшее руководство внедряет программу антикоррупционных этических норм и обеспечения соблюдения антикоррупционных требований.			
Высшее руководство обеспечивает приверженность программе в рамках всей компании.			
Высшее руководство четко распределяет обязанности по обеспечению функционирования антикоррупционной программы и по контролю за ее выполнением.			
Высшее руководство предоставляет достаточно людских ресурсов для внедрения и постоянного совершенствования программы.			
Высшее руководство определяет объем и масштаб программы, включая, например, публичную отчетность или участие в добровольных инициативах.			
Высшее руководство демонстрирует активную приверженность программе, например, рассказывая на собраниях сотрудников о целесообразности и важности программы.			
Компания публично сообщает о поддержке и приверженности своего высшего руководства.			

## В. Разработка антикоррупционной программы

Открыто выраженные и ощутимые поддержка и приверженность высшего руководства, отраженные в публичном официальном заявлении об абсолютной нетерпимости к коррупции, должны быть подкреплены антикоррупционной программой. В рамках такой программы, включающей детально разработанную политику и процедуры, приверженность борьбе с коррупцией реализуется на практике.

В ходе внедрения и совершенствования антикоррупционной программы компаниям следует учитывать ряд основных характеристик, обеспечивающих ее эффективность, действенность и устойчивость. Такие характеристики должны присутствовать во всех элементах антикоррупционной программы, как указано в следующих разделах, и учитываться в процессе разработки и совершенствования программы.

В настоящем разделе рассматриваются различные характеристики антикоррупционной программы, которые в совокупности составляют ее основу.

### Характеристики антикоррупционной программы

Программа антикоррупционных этических норм и обеспечения соблюдения антикоррупционных требований включает политику и процедуры, касающиеся коррупционного риска. В ходе разработки и совершенствования политики и процедур необходимо учитывать следующие характеристики:

- *Соответствие всем положениям применимого законодательства.* Компании должны провести всестороннее изучение законов и нормативно-правовых актов стран, в которых они ведут деятельность. Компании могут также поручить экспертам по правовым вопросам изучить проект программы на предмет его соответствия положениям внутреннего или международного законодательства<sup>29</sup>. Особое внимание следует уделить экстерриториальным требованиям некоторых национальных законов.
- *Адаптация к конкретным условиям.* Антикоррупционная программа должна быть адаптирована к особенностям конкретной компании. По результатам оценки рисков компании определяются уровень риска и конкретные области, на которые следует нацелить антикоррупционные меры. К другим условиям могут относиться организационная структура, предпочтения и традиции. Например, сотрудники могут предпочитать определенные способы обучения (такие, как компьютеризированное обучение для сотрудников технологических компаний).

<sup>29</sup>Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности запустило веб-портал, посвященный инструментам и ресурсам для расширения знаний по борьбе с коррупцией (Tools and Resources for Anti-Corruption Knowledge – TRACK). Раздел Legal Library данного портала предоставляет уникальный доступ к электронной базе данных, содержащей законодательные акты и материалы судебной практики, касающиеся осуществления КООНПК, по более чем 175 государствам, систематизированные в соответствии с требованиями Конвенции. Дополнительная информация представлена на сайте [www.track.unodc.org](http://www.track.unodc.org).

- *Участие заинтересованных сторон.* Подход, предполагающий участие заинтересованных сторон во внедрении и совершенствовании программы, порождает у них чувство ответственности за нее, которое способствует признанию и принятию антикоррупционной программы. Подход, предполагающий участие заинтересованных сторон, может быть реализован посредством:
  - *интерактивных процессов.* Предоставление информации и запрос обратной связи, организация неформальных обсуждений или официальных консультационных сессий с сотрудниками;
  - *привлечения всех соответствующих заинтересованных сторон.* Профессиональным союзам, аудиторам или даже инвесторам или деловым партнерам предлагается представить свои замечания в отношении антикоррупционной программы.

Подход, предполагающий участие заинтересованных сторон, создает атмосферу доверия и понимания среди людей, которых затрагивает программа. Благодаря этому сокращается количество возражений или снижается уровень сопротивления программе. Например, более четкое понимание необходимости сильной системы внутреннего контроля для охраны активов компании может способствовать беспрепятственному внедрению программы.

- *Солитарная ответственность.* Соблюдение требований антикоррупционной программы должно в обязательном порядке обеспечиваться на всех уровнях, во всех функциональных подразделениях и отделах компании. Крайне важно избегать впечатления применения двойных стандартов и двусмысленности в толковании политики и процедур. Правила и принципы должны быть одинаковыми для директоров, руководителей высшего звена и рядовых сотрудников. Последовательность в осуществлении программы должна отражаться главным образом в кадровой политике компании.
- *Доступность.* Информация по антикоррупционной программе и вспомогательным материалам должна быть легкодоступной. Компании могут публиковать информацию на веб-сайте компании, в новостных рассылках, изданиях и иных средствах коммуникации. Благодаря доступной информации знания о программе распространяются среди сотрудников и деловых партнеров. Для ответа на вопросы и решения проблем, а также для обеспечения лучшего понимания своей программы компании могут применять специальные меры, такие как организация службы поддержки и консультирования.
- *Понятность.* Содержание антикоррупционной программы должно быть понятным. В связи с этим рекомендуется избегать использования акронимов и технических терминов. Политика и дополнительная информация (например, учебные материалы) могут быть переведены на основные рабочие языки компании. Лучшего понимания программы можно добиться с помощью реальных примеров, руководящих указаний и удобных инструментов, которые обеспечивают реализацию общей политики на практике.
- *Формирование внутренней культуры, основанной на доверии.* Антикоррупционная программа должна содействовать формированию культуры, в которой избыточному контролю предпочитают доверие. Основанная на доверии культура позволяет претворить антикоррупционную политику в ценности,

нормы и принципы. Это создает благоприятную среду для честных и высоко нравственных сотрудников, которые обращаются за советом в трудной ситуации и не принимают решения, которые могут привести к нарушению антикоррупционной политики.

- **Применимость.** Антикоррупционная программа должна применяться в отношении не только сотрудников компании, но и соответствующих деловых партнеров и внешних заинтересованных сторон<sup>30</sup>. Привлечение внешних сторон к участию в коммуникационных стратегиях, тренингах и иных мероприятиях может способствовать повышению уровня понимания и снижению риска коррупции (например, коррупционных притязаний поставщиков).
- **Преимственность и непрерывность.** Реализацию антикоррупционной программы следует рассматривать не как разовый проект, а скорее как постоянный процесс. Программу необходимо постоянно адаптировать к изменяющейся деловой среде с учетом накопленного компанией опыта.
- **Действенность.** При реализации антикоррупционной программы необходимо надлежащим образом использовать ресурсы компании. При неэффективном использовании финансовых и людских ресурсов компания несет ненужные затраты и накладные расходы. В конечном счете это может привести к снижению эффективности всей программы и поставить под угрозу ее устойчивость. В связи с этим программу следует постоянно оптимизировать.

### Проблемы и возможности малых и средних предприятий (МСП)

При внедрении и совершенствовании своей антикоррупционной программы МСП должны рассмотреть приведенные выше характеристики. Благодаря меньшему количеству иерархических уровней и более тесному взаимодействию высшего руководства, сотрудников и деловых партнеров МСП могут с меньшими усилиями выполнять требования антикоррупционной программы, нежели крупные компании.

### Публичная отчетность о разработке антикоррупционной программы

Компании любого размера должны публично сообщать о принятых ими мерах по борьбе с коррупцией. Компании могут использовать Международные стандарты добросовестной практики, такие как *Глобальный договор Организации Объединенных Наций* – «*Трансперенси интернэшнл: Руководство по отчетности о соблюдении 10-го принципа борьбы с коррупцией*» при составлении отчетов о разработке программы по борьбе с коррупцией, где они должны:

- представить публичное заявление в письменной форме об обязательстве компании соблюдать все требования соответствующего законодательства и указать, где опубликовано это заявление;
- описать процедуры и действия, касающиеся этого заявления;

<sup>30</sup> Более подробная информация о применении антикоррупционной программы в отношении третьих лиц содержится в разделе F главы III.

- сообщить о наличии антикоррупционной программы и описать ее элементы;
- описать, каким образом компания реализует эффективную кадровую политику и процессы, направленные на поддержку принципа борьбы с коррупцией, включая ссылки на способы разработки этой политики (например, консультации с сотрудниками).

Компании могут представлять качественные и количественные сведения и сообщать о принятых ими практических мерах и достигнутых результатах.

## Контрольный перечень

РАЗРАБОТКА АНТИКОРРУПЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ	ДА	НЕТ	В ПРОЦЕССЕ
Антикоррупционная программа согласуется со всеми положениями применимого законодательства.			
Антикоррупционная программа адаптирована к конкретным требованиям компании.			
Внедрение и совершенствование антикоррупционной политики и процедур основаны на подходе, предусматривающем участие как сотрудников, так и внешних заинтересованных сторон.			
Соблюдение положений антикоррупционной программы обязательно на всех уровнях, во всех функциональных подразделениях и отделах компании.			
Информация об антикоррупционной программе и сопроводительных материалах легкодоступна.			
Политика и процедуры антикоррупционной программы просты для понимания (например, не употребляются акронимы и технические термины).			
Антикоррупционная программа направлена на формирование инклюзивной корпоративной культуры, основанной на доверии.			
Антикоррупционная программа применяется в отношении как сотрудников, так и соответствующих деловых партнеров.			
Антикоррупционная программа постоянно адаптируется к изменяющейся деловой среде с учетом накопленного компанией опыта.			
Компания публично сообщает о своей программе по борьбе с коррупцией.			

## С. Контроль за осуществлением антикоррупционной программы

Разработка и внедрение антикоррупционной программы требуют активного участия каждого сотрудника и соответствующего делового партнера. Для управления участием всей организации в программе необходимо определить ряд конкретных обязанностей, которые должны включать обеспечение внедрения и осуществления программы и постоянный контроль за этими процессами. Контроль обеспечивает соблюдение положений программы и ее поддержку каждым сотрудником. Контроль также важен для обеспечения эффективного и действенного выполнения положений антикоррупционной программы.

В настоящем разделе рассматриваются различные обязанности по внедрению и осуществлению антикоррупционной программы и текущему контролю за ней.

### Обязанности в рамках антикоррупционной программы

Обязанность по контролю за антикоррупционной программой возлагается на Совет директоров или аналогичный ему орган компании. Для помощи членам Совета директоров в выполнении этой обязанности Совет директоров может назначить Комитет по соблюдению требований, аудиту и этике.

Обязанность по внедрению и осуществлению программы возлагается на руководителей высшего звена компании (например, исполнительного директора или иное должностное лицо высшего звена). Высшее руководство должно следить за тем, чтобы политика и процедуры программы соблюдались постоянно и программа в целом достигала предусмотренных результатов. Кроме того, высшее руководство должно предоставлять Совету директоров или аналогичному органу информацию о текущем состоянии программы.

В крупных компаниях высшее руководство может создать для этих целей независимое внутреннее подразделение, например отдел по обеспечению соблюдения требований или юридический отдел. Сотрудники такого подразделения должны обладать знаниями и опытом в оценке повседневной деятельности по осуществлению политики и процедур антикоррупционной программы. Формат этого подразделения (организация, ресурсы, роли и обязанности и т. д.) зависит от сложности состава, структуры и размера компании и, следовательно, может быть различным в разных компаниях. Оно должно быть организовано таким образом, чтобы избежать внутренних конфликтов (например, путем разграничения деятельности по «защите сотрудников» и по «расследованию предполагаемых случаев нарушений»). Такое подразделение собирает документацию по различным видам деятельности, связанной с антикоррупционной программой (например, обучение, внутренние процедуры контроля, инциденты), и подает сведения непосредственно высшему руководству.

В зависимости от размера и сложности состава компании, обязанности по внедрению, осуществлению программы и контролю за ней могут быть деле-



гированы на различные иерархические и функциональные уровни (например, структурным или региональным подразделениям).

### Обязанности по осуществлению контроля

Совет директоров или аналогичный орган должен обеспечивать осуществление антикоррупционной программы посредством:

- включения борьбы с коррупцией в число приоритетных направлений деятельности компании, например, сделав противодействие коррупции постоянным пунктом повестки дня собраний Совета директоров или обеспечив выделение достаточного объема людских и финансовых ресурсов для антикоррупционной программы;
- мониторинга работы высшего руководства по внедрению и осуществлению антикоррупционной политики и процедур в рамках всей компании. Для этих целей Совету директоров должны представляться регулярные отчеты о состоянии программы, а также о случаях нарушений и мерах по исправлению ситуации;
- оценки общей эффективности программы посредством анализа информации руководителей о состоянии программы и результатов независимых оценок. По необходимости Совет директоров определяет и предписывает меры по исправлению ситуации;
- реагирования на текущие нарушения и серьезные проблемы во всей компании (например, инцидент с участием руководителя высшего звена или использование горячей линии компании не по назначению).

Может быть принята официальная политика в отношении обязанностей членов Совета директоров по контролю за осуществлением программы, в которой также могут содержаться требования компании в отношении поведения самих членов Совета директоров, их активной поддержки антикоррупционной программы и приверженности ей.

### Проблемы и возможности малых и средних предприятий (МСП)

Потребность в осуществлении контроля за антикоррупционной программой не зависит от размера компании. МСП могут не иметь возможности создать отдельное подразделение для внедрения антикоррупционной программы и контроля за ее выполнением или взять в штат сотрудника для выполнения этих функций. Кроме того, руководство МСП может осуществляться единственным лицом (владельцем) или группой управляющих, что может затруднить разграничение процессов внедрения и осуществления программы и контроля за ней. Хотя у некоторых МСП нет возможности назначить специальных сотрудников или подразделения для осуществления антикоррупционной программы и контроля за ней, следует наделить этими полномочиями хотя бы одно лицо.

При организации эффективного контроля за антикоррупционной программой МСП могут воспользоваться преимуществом упрощенной внутренней структуры, особенно в отношении сбора информации о текущем общем состоянии антикоррупционной программы. Благодаря высокой интенсивности межлич-

ностных контактов контроль за осуществлением антикоррупционной программы может стать естественным побочным продуктом внутренних совещаний и обсуждений. Тем не менее должна быть установлена ответственность за функционирование программы, а результаты проведения совещаний и обсуждений должны оформляться документально. При отсутствии достаточных ресурсов для разделения функций по осуществлению программы и контроля за ней МСП могут привлекать внешних консультантов для проведения независимой оценки.

### Публичная отчетность о контроле за осуществлением антикоррупционной программы

Компании любых размеров должны публично сообщать о принятых ими мерах по борьбе с коррупцией. Компании могут использовать международные стандарты добросовестной практики, такие как *Глобальный договор Организации Объединенных Наций – «Трансперенси интернэшнл»: «Руководство по отчетности о соблюдении 10-го принципа борьбы с коррупцией»*, при составлении отчета об осуществлении контроля, в котором они должны:

- сообщить о распределении обязанностей в структуре компании;
- сообщить о распределении обязанностей по внедрению антикоррупционной программы и контролю за ее осуществлением;
- привести, если это возможно, конкретные отчетные показатели, используемые для повышения ответственности за выполнение антикоррупционной программы и улучшения подотчетности.

Компании могут представлять качественные и количественные сведения и сообщать о принятых ими практических мерах и достигнутых результатах.

## Контрольный перечень

КОНТРОЛЬ ЗА ОСУЩЕСТВЛЕНИЕМ АНТИКОРРУПЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ	ДА	НЕТ	В ПРОЦЕССЕ
Разработана четкая, наглядная и доступная политика, определяющая роли и обязанности по внедрению, осуществлению и постоянному совершенствованию антикоррупционной программы.			
Совет директоров или аналогичный орган несет полную ответственность за осуществление контроля за антикоррупционной программой.			
Совет директоров или аналогичный орган создал Комитет по соблюдению законодательных требований, аудиту и этике, который помогает Совету директоров осуществлять функции контроля.			
Высшее руководство следит за повседневным применением соответствующих политики и процедур.			
Высшее руководство создало отдельное подразделение для обеспечения экспертной поддержки реализации антикоррупционной программы.			
Совет директоров или аналогичный орган получает регулярные отчеты о состоянии программы и оценивает результаты деятельности высшего руководства по внедрению, осуществлению и постоянному совершенствованию антикоррупционной программы.			
Совет директоров или аналогичный орган оценивает общую эффективность антикоррупционной программы на основе информации о состоянии программы и данных независимых экспертиз и, по необходимости, определяет и предписывает меры по исправлению ситуации.			
Совет директоров или аналогичный орган реагирует на текущие нарушения и/или серьезные проблемы, возникшие в связи с антикоррупционной программой.			
Компания информирует общественность об осуществлении контроля за антикоррупционной программой.			

## D. Четкая, наглядная и доступная политика запрета на коррупцию

Приверженность высшего руководства предотвращению коррупции, разработка антикоррупционной программы и контроль за ее осуществлением должны быть выражены в политике запрета на коррупцию. Четкая, наглядная и доступная политика запрета на коррупцию является рабочей основой всех других практических элементов антикоррупционной программы. Она предписывает принципы и правила, которым необходимо следовать всем сотрудникам и соответствующим деловым партнерам. В политике запрета на коррупцию официально оформляется приверженность компании предупреждению коррупции.

В настоящем разделе приводятся основные формы проявления коррупции, перечисленные в Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции. Рассматриваются методы детальной разработки соответствующей политики и ее осуществления компаниями в условиях различных правовых систем.

### Определение коррупции

Коррупция может включать различные противоправные действия, что осложняет формулирование общеприемлемого и понятного определения. В ходе обсуждения Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции государства – члены Организации Объединенных Наций внимательно рассмотрели целесообразность разработки правового определения коррупции. Было решено, что любая попытка дать всеобъемлющее определение коррупции неизменно привела бы к упущению той или иной ее формы. В результате международное сообщество пришло к согласованному мнению в отношении определенных форм проявления коррупции, предоставляя возможность каждому государству выходить за рамки минимальных стандартов, предусмотренных в Конвенции<sup>31</sup>.

### Формы проявления коррупции

Новаторский характер Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции состоит в том, что в ней рассматриваются не только основные формы проявления коррупции, такие как подкуп и хищение, но и действия по поддержке коррупции, такие как воспрепятствование осуществлению правосудия, злоупотребление влиянием в корыстных целях и сокрытие или отмыwanie

<sup>31</sup>В Конвенции перечислены правонарушения, которые государства-участники должны признать уголовно наказуемыми (обязательная криминализация), а также правонарушения, возможность признания которых уголовно наказуемыми надлежит рассмотреть государствам-участникам. В Конвенции установлены минимальные стандарты, однако государства-участники вправе не ограничиваться ими. По существу, «признается, что государства могут криминализировать или уже криминализировали иные деяния, чем преступления, перечисленные в настоящей главе в качестве коррупционных деяний» (Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности, «Руководство для законодательных органов по осуществлению Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции» (Legislative Guide for the Implementation of the United Nations Convention against Corruption), 2006 год).

доходов от коррупции<sup>32</sup>. Кроме того, положения Конвенции распространяются не только на коррупцию в отношениях частного сектора с публичным (деловые отношения компаний с публичными должностными лицами, в том числе с государственными предприятиями), но также и в отношениях внутри частного сектора (взаимоотношения только между компаниями).

Конвенция призывает государства-участники признать в своем внутреннем законодательстве ряд правонарушений преступлениями. Поэтому компании, ведущие деятельность в странах, ставших участниками Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции, в своей антикоррупционной политике должны учитывать следующие формы проявления коррупции и действия по поддержанию коррупции:

- подкуп национальных публичных должностных лиц;
- подкуп иностранных должностных лиц и должностных лиц публичных международных организаций;
- подкуп в частном секторе;
- хищение имущества в частном секторе;
- злоупотребление влиянием в корыстных целях;
- злоупотребление должностными полномочиями;
- незаконное обогащение;
- отмывание доходов, полученных преступным путем;
- сокрытие доходов, полученных преступным путем; и
- воспрепятствование осуществлению правосудия.

Политика, в которой разъясняются формы проявления коррупции и сфера применения такой политики, способствует трансформации общего принципа абсолютной нетерпимости к коррупции в конкретные и понятные положения. Кроме того, такой подход снижает вероятность неверного толкования (например, определения понятия «публичное должностное лицо»<sup>33</sup> или «вознаграждения за упрощение формальных процедур»).

<sup>32</sup>Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности, «Руководство для законодательных органов по осуществлению Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции», 2006 год.

<sup>33</sup>В соответствии со статьей 2 КООНПК «публичное должностное лицо» означает: i) любое назначаемое или избираемое лицо, занимающее какую-либо должность в законодательном, исполнительном, административном или судебном органе Государства-участника на постоянной или временной основе, за плату или без оплаты труда, независимо от уровня должности этого лица; ii) любое другое лицо, выполняющее какую-либо публичную функцию, в том числе для публичного ведомства или публичного предприятия, или предоставляющее какую-либо публичную услугу, как это определяется во внутреннем законодательстве Государства-участника и как это применяется в соответствующей области правового регулирования этого Государства-участника; iii) любое другое лицо, определяемое в качестве «публичного должностного лица» во внутреннем законодательстве государства-участника. Тем не менее для целей принятия некоторых конкретных мер, предусмотренных главой II настоящей Конвенции, «публичное должностное лицо» может означать любое лицо, выполняющее какую-либо публичную функцию или предоставляющее какую-либо публичную услугу, как это определяется во внутреннем законодательстве Государства-участника и как это применяется в соответствующей области правового регулирования этого Государства-участника».

Политика в отношении вышеуказанных форм проявления коррупции должна всесторонне охватывать различные формы коррупции и соответствующие проблемы. Например, подкуп может принимать различные формы (такие, как откаты, вымогательство или вознаграждение за упрощение формальных процедур). Законные расходы также могут неправомерно использоваться в качестве прикрытия коррупционных действий (например, подарки, представительские расходы, командировочные расходы, спонсорская поддержка, благотворительные взносы и/или пожертвования на политические кампании).

Компаниям следует учитывать тот факт, что, хотя Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции предусматривает различные формы проявления коррупции, государства-участники вправе выйти за рамки Конвенции и установить дополнительные связанные с коррупцией правонарушения, такие как сговор.

### Четкая, наглядная и доступная политика запрета на коррупцию

Для разработки четкой, наглядной и доступной антикоррупционной политики компаниям необходимо учесть следующие рекомендации<sup>34</sup>:

- Эта политика должна быть оформлена в официальных документах, например, в качестве части Кодекса поведения, Кодекса этики или в ином схожем документе. Включение политики в такие документы подчеркивает важность борьбы с коррупцией в повседневной деятельности компании.
- Текст политики должен быть написан ясным и простым для понимания языком (то есть следует избегать акронимов и технических выражений). Политику следует перевести на все основные языки регионов, в которых ведет свою деятельность компания.
- Политика должна быть доведена до сведения всех участников в рамках компании и за ее пределами. Всеобъемлющая политика абсолютной нетерпимости компании к коррупции, а также детализированная антикоррупционная программа должны быть четкими, наглядными и доступными для акционеров, директоров, должностных лиц и сотрудников всех уровней компании. Политика также должна быть доведена до сведения деловых партнеров, таких как дочерние предприятия, совместные предприятия, агенты, представители, консультанты, брокеры, подрядчики, поставщики и любые другие деловые партнеры<sup>35</sup>. Информированность о политике и ее доступность увеличивают популярность антикоррупционной программы среди сотрудников, способствуют повышению осведомленности и улучшают репутацию компании. Информированность о политике и ее доступность также способствуют сдерживанию коррупции.
- Политика должна подкрепляться примерами из практики или описаниями типичных прецедентов для лучшего понимания способов применения такой политики в повседневных ситуациях.

<sup>34</sup>Более подробная информация об основных характеристиках антикоррупционной программы содержится в разделе В главы III настоящего *Руководства*.

<sup>35</sup>Более подробная информация о применении антикоррупционной программы в отношении деловых партнеров содержится в разделе F главы III.



## Юрисдикция нескольких государств

При разработке политики запрета на коррупцию компании, ведущие деятельность в международной среде, могут столкнуться с необходимостью соблюдать законодательство нескольких государств. Практическим примером возникающей в связи с этим проблемы является различная правовая оценка вознаграждения за ускорение формальных процедур. В одной стране, где компания ведет свою деятельность, вознаграждения за ускорение формальных процедур могут быть категорически запрещены, а в другой – разрешены при определенных обстоятельствах.

Компании могут разработать глобальный стандарт антикоррупционной политики. Такой глобальный стандарт подразумевает его равное и неукоснительное применение во всех юрисдикциях, в которых компании ведут свою деятельность. В результате может быть разработана политика, выходящая за рамки обязательных требований внутреннего законодательства некоторых стран, в которых компания ведет свою деятельность. Глобальный стандарт приносит ряд преимуществ, таких как:

- укрепление приверженности политике абсолютной нетерпимости к коррупции и ее репутации как политики, не зависящей от внутреннего законодательства страны;
- установление четких требований для всех сотрудников и деловых партнеров независимо от страны ведения их деятельности. Это также способствует усвоению политики компании мобильным персоналом; и
- избежание создания впечатления, что антикоррупционная политика применяется в конъюнктурных целях.

На основе результатов оценки риска компании должны определить глобальный стандарт антикоррупционной политики. Международные конвенции и стандарты добросовестной практики могут помочь определить надлежащую основу для конкретной компании.

Правовая библиотека Конвенции Организации Объединенных Наций предлагает обзор законодательства по борьбе с коррупцией в более чем 175 различных юрисдикциях. Доступ к Библиотеке можно получить через сетевой антикоррупционный портал «Инструменты и ресурсы для расширения знаний о борьбе с коррупцией» (Tools and Resources for Anti-Corruption Knowledge, или TRACK)<sup>36</sup>. TRACK также предоставляет платформу для обучения по вопросам борьбы с коррупцией, в рамках которой специалисты-практики по борьбе с коррупцией могут общаться и обмениваться опытом и знаниями. Такая платформа помогает компаниям накапливать опыт взаимодействия с различными законодательными системами по таким вопросам, как, например, вознаграждение за ускорение формальных процедур.

Компании также должны внимательно отслеживать обновления и изменения в законодательстве и оценивать необходимость модификации глобальной антикоррупционной политики (например, в случае появления новых требований к

<sup>36</sup><http://www.track.unodc.org>.

публичной отчетности или дополнительных или более жестких правовых обязательств, создаваемых, например, законами о защите данных).

### Проблемы и возможности малых и средних предприятий (МСП)

Как и крупные компании, МСП должны разработать политику запрета на различные проявления коррупции. В зависимости от результатов оценки рисков МСП могут иметь дело с меньшим количеством проявлений коррупции, чем крупные компании. Поскольку МСП проводят меньше международных операций, им легче разработать глобальную политику в отношении различных проявлений коррупции.

Хотя бизнес-процессы МСП в меньшей степени формализованы и требуют меньшей документации, таким компаниям важно документально закрепить и опубликовать свою антикоррупционную политику. Официальная политика позволяет установить четкие требования, предъявляемые к сотрудникам и деловым партнерам. Для разработки четкой, наглядной и доступной политики запрета на коррупцию МСП могут использовать существующие шаблоны антикоррупционной политики (предоставляемые, например, неправительственными организациями) и адаптировать их к своим потребностям. При разработке такой политики МСП также могут получить поддержку и руководство от местных торговых палат, торговых ассоциаций, профессиональных союзов или отраслевых программ.

### Публичная отчетность о четкой, наглядной и доступной политике запрета на коррупцию

Компании любых размеров должны публично сообщать о принятых ими мерах по борьбе с коррупцией. Компании могут использовать международные стандарты добросовестной практики, такие как *Глобальный договор Организации Объединенных Наций – «Трансперенси интернэшнл»: «Руководство по отчетности о соблюдении 10-го принципа борьбы с коррупцией»*, при составлении отчета о политике запрета на коррупцию, где они должны:

- сообщать о наличии антикоррупционной программы и ее элементах;
- перечислить потенциально подверженные риску области, на которые распространяется детально разработанная антикоррупционная политика;
- описать процедуры и меры в отношении такой политики;
- описать, где можно ознакомиться с такой политикой и каким образом она доводится до сведения всех сотрудников и заинтересованных деловых партнеров.

Компании могут представлять качественные и количественные сведения и сообщать о принятых ими практических мерах и достигнутых результатах.

## Контрольный перечень

ЧЕТКАЯ, НАГЛЯДНАЯ И ДОСТУПНАЯ ПОЛИТИКА ЗАПРЕТА НА КОРРУПЦИЮ	ДА	НЕТ	В ПРОЦЕССЕ
Политика запрета на коррупцию охватывает соответствующие формы проявления коррупции (на основании результатов оценки рисков компании).			
Политика запрета на коррупцию содержит дополнительную информацию о различных формах и проблемах коррупции (например, вымогательство).			
Политика запрета на коррупцию оформлена в официальных документах и доступна для всех сотрудников и деловых партнеров.			
Текст политики запрета на коррупцию написан ясным и простым для понимания языком и переведен на все основные языки стран, где компания ведет деятельность.			
Политика запрета на коррупцию подкреплена примерами из практики или описаниями типичных прецедентов.			
Политика запрета на коррупцию применяется одинаково по всех юрисдикциях, в которых компания ведет свою деятельность (единый глобальный стандарт).			
Политика запрета на коррупцию регулярно пересматривается и, по мере необходимости, изменяется.			
Компания публично сообщает о своей политике запрета на коррупцию.			

## Е. Детализированная политика в отношении конкретных областей риска

Как указано выше, Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции обязывает государства-участники учитывать в своем внутреннем законодательстве различные формы коррупционных деяний и пособничества им. В результате проблема таких форм проявления коррупции приобретает особую важность для компаний, ведущих деятельность в странах, ставших участниками Конвенции.

Учет различных форм проявления коррупции в политике и процедурах важен и сложен. Не все деяния так же неоспоримы и четко определены, как взятка публичному должностному лицу в целях заключения контракта. Определение особенно затруднено в случаях, когда граница между законными и коррупционными способами действия расплывчата. Так, в некоторых государствах дарение для поддержания хороших деловых отношений является установившейся практикой и законодательно разрешено, тогда как дарение в целях оказания влияния на принятие решения строго запрещено. Соответственно, может существовать много серых зон. Некоторые случаи могут фактически являться коррупционными правонарушениями, но не восприниматься как таковые. Кроме того, различия в традициях и деловой практике в различных географических областях затрудняют разграничение законных и незаконных действий<sup>37</sup>. Компании должны учитывать такие серые зоны, проводя четкую грань между законной и незаконной деловой практикой.

Проводя различие между законной и незаконной деловой практикой, компании часто сталкиваются со следующими проблемами:

- Деловая практика является незаконной, но воспринимается как нормальная или даже обязательная (например, вознаграждение за упрощение формальных процедур).
- Деловая практика является законной, но связана с риском злоупотребления в целях маскировки коррупции (например, злоупотребление пожертвованиями на политические кампании, дарение или представительские расходы в качестве взятки национальному публичному должностному лицу).
- Деловая практика, основанная на принятии пристрастного решения (коллизия интересов).

В последующих разделах описываются конкретные области риска коррупции и компаниям предлагаются рекомендации по обучению сотрудников и деловых партнеров методам разграничения законных и незаконных действий и соответствующего реагирования.

### Е.1 Вознаграждение за упрощение формальной процедуры

Вознаграждение за упрощение формальной процедуры представляет собой небольшую сумму, неофициально и неправоммерно выплачиваемую должностному лицу низкого уровня в целях обеспечения или ускорения выполнения

<sup>37</sup>United Nations Industrial Development Organization, United Nations Office on Drugs and Crime, "Corruption prevention to foster small and medium-sized enterprise development", 2007.

стандартного или необходимого действия, на совершение которого плательщик вознаграждения имеет законное право<sup>38</sup>. Вознаграждение за упрощение формальной процедуры обычно выплачивается публичным должностным лицам для получения лицензий, сертификатов и иных форм публичных услуг. Тем не менее такие платежи могут также производиться в пользу коммерческих поставщиков услуг (таких, как поставщики электричества или газа). Вознаграждение за упрощение формальной процедуры представляет собой взятку и, соответственно, запрещено согласно Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции<sup>39</sup>. Проявляя терпимость к таким вознаграждениям, компании подрывают свою организационную культуру абсолютной нетерпимости к коррупции.

### Снижение риска, связанного с вознаграждением за упрощение формальных процедур

Основная проблема в связи с вознаграждением за упрощение формальных процедур заключается в том, что в различных странах такие платежи могут рассматриваться как нормальная или даже необходимая для ведения бизнеса практика. В таких условиях компании, воздерживающиеся от уплаты вознаграждений, могут изначально оказаться в невыгодном положении относительно конкурентов, особенно если их конкуренты продолжают осуществлять платежи. Тем не менее компаниям необходимо иметь в виду, что такие платежи могут считаться коррупционными правонарушениями по законодательству соответствующей страны. Поэтому компаниям рекомендуется учитывать риск, связанный с вознаграждением за упрощение формальных процедур, в своих антикоррупционных программах.

Для начала необходимо дать четкое определение вознаграждения за упрощение формальных процедур, а также детально разработать политику запрета этого деяния. Рекомендуется применять такую политику в рамках всей компании, даже если она ведет деятельность в странах, где вознаграждение за упрощение формальных процедур не является незаконным или где такие платежи незаконны, но соблюдение законодательства обеспечивается слабо.

Детально разработанная политика должна подкрепляться комплексными мерами по выявлению рисков и применению мер по их снижению.

Для получения информации о различных характерных региональных рисках компаниям следует провести их тщательную оценку. В ходе такой оценки определяются области, в которых дача и получение вознаграждения за упрощение формальных процедур наиболее вероятны (например, паспортный контроль, таможенный контроль, регистрация новых объектов или предприятий) и в которых деловая среда затрудняет применение мер по снижению риска.

Глубокое понимание связанных с вознаграждением рисков позволяет компаниям проводить специальное обучение сотрудников и предоставлять справочные материалы по решению конкретных проблем (например, как определить

<sup>38</sup>Международная торговая палата, «Правила по противодействию коррупции» (Rules on Combating Corruption), 2011 год, статья 6.

<sup>39</sup>Статьи 15, 16, 21 в сочетании с пунктом 9 статьи 30.

иностранное публичное должностное лицо или как поступить в случае вымогательства платы за своевременную таможенную очистку скоропортящихся товаров со стороны сотрудника таможенной службы). Стандартизированное учебное руководство может помочь повысить осведомленность сотрудников и деловых партнеров о незаконности таких платежей. Однако оно не создаст необходимых навыков реагирования на настойчивые просьбы или вымогательство таким образом, который соответствует антикоррупционной политике компании<sup>40</sup>. Для обучения сотрудников и деловых партнеров способам реагирования на требования подобного рода компании должны рассмотреть возможность проведения специальных мероприятий, таких как ролевые тренинги.

Также рекомендуется подготовить сотрудников к ситуациям, когда требование вознаграждения за упрощение формальной процедуры сопровождается угрозой, особенно касающейся их собственной безопасности и сохранности их имущества. В таких сложных ситуациях компании могут включить в политику оговорку в отношении вознаграждений за упрощение формальных процедур, разрешающую такое вознаграждение в случаях, когда оно необходимо для предупреждения значительного вреда.

Компаниям с сильными позициями на рынке настоятельно рекомендуется использовать свое влияние для поддержки запрета на такое вознаграждение в странах, где соответствующее законодательство не было принято или не соблюдается.

### Проблемы и возможности малых и средних предприятий (МСП)

Несмотря на то что решение проблемы вознаграждения за упрощение формальных процедур связано со значительными трудностями, все компании, независимо от их размера, должны признать, что такое вознаграждение является взяткой и, соответственно, незаконным деянием в большинстве национальных законодательных систем.

Для МСП решение проблемы вознаграждения за упрощение формальных процедур особенно затруднительно. Некоторые компании могут даже считать, что без таких вознаграждений невозможно продолжать вести предпринимательскую деятельность. МСП также полагают, что им труднее справиться с такими негативными последствиями своего отказа в случае вымогательства, как задержки в осуществлении деятельности компании. В таких ситуациях компании могут поддаться искушению и выплатить небольшие суммы во избежание несоразмерных убытков. Кроме того, МСП не имеют возможности снизить количество требований, поскольку обычно они не обладают влиянием на рынке, необходимым для изменения ситуации при помощи политического рычага.

МСП рекомендуется ввести аналогичную политику и для обучения своих

<sup>40</sup>На учебных занятиях могут обсуждаться реальные сценарии вымогательства. См., например, International Chamber of Commerce, World Economic Forum, Transparency International, United Nations Global Compact, "Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions", 2011.



сотрудников методам, позволяющим противостоять требованиям выплаты вознаграждения за упрощение формальных процедур. МСП должны установить четкие процедуры реагирования на попытки вымогательства (например, обращение за консультацией к владельцам компании). Неправительственные организации или коммерческие ассоциации зачастую на безвозмездной основе предлагают руководства и учебные материалы. Также МСП рекомендуется поощрять сотрудников обмениваться опытом с сотрудниками других компаний или осуществлять совместные действия с деловыми партнерами. МСП также могут получить поддержку и рекомендации по разработке и введению такой политики у местных торговых палат, коммерческих ассоциаций, профессиональных союзов или отраслевых инициатив.

### Публичная отчетность о политике и процедурах по запрету вознаграждения за упрощение формальных процедур

Компании любых размеров должны публично сообщать о принятых ими мерах по борьбе с коррупцией. Компании могут использовать международные стандарты добросовестной практики, такие как *Глобальный договор Организации Объединенных Наций – «Трансперенси интернэшнл»: «Руководство по отчетности о соблюдении 10-го принципа борьбы с коррупцией»*, при составлении отчета о политике и процедурах по запрету выплаты вознаграждений, где они должны:

- привести перечень потенциально подверженных риску коррупции областей, охваченных детально разработанной антикоррупционной политикой;
- описать процедуры и меры в связи с такой политикой; и
- указать, где можно ознакомиться с такой политикой и как она доводится до сведения всех сотрудников и заинтересованных деловых партнеров.

Компании могут предоставлять качественные и количественные сведения и сообщать о принятых ими практических мерах и достигнутых результатах.

## Контрольный перечень

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА УПРОЩЕНИЕ ФОРМАЛЬНЫХ ПРОЦЕДУР	ДА	НЕТ	В ПРОЦЕССЕ
Внедрена четкая, наглядная и доступная политика запрета на вознаграждение за упрощение формальных процедур.			
В политике содержится всеобъемлющее определение вознаграждения за упрощение формальных процедур.			
Политикой признается наличие ситуаций, когда вознаграждения за упрощение формальных процедур избежать невозможно (например, когда существует угроза здоровью, безопасности или сохранности имущества), и предусматриваются четкие процедуры реагирования на такие ситуации.			
Проведена тщательная оценка рисков для выявления ситуаций и операций, при которых может потребоваться выплата вознаграждения за упрощение формальных процедур.			
Результаты тщательного анализа рисков отражены в политике и процедурах в целях снижения риска, связанного с вознаграждением за упрощение формальных процедур.			
Сотрудники и соответствующие деловые партнеры ознакомлены с политикой и процедурами.			
Осуществляется контроль за соблюдением политики и процедур компании.			
Сотрудники и соответствующие деловые партнеры прошли обучение и получили рекомендации по реагированию на требования вознаграждения за упрощение формальных процедур.			
В ситуациях, когда выплаты вознаграждения избежать невозможно (например, при наличии угрозы личной безопасности и сохранности имущества), такие платежи необходимо отразить в отчетной документации компании.			
Компания использует свое влияние для поддержки запрета на вознаграждение за упрощение формальных процедур (в соответствующих случаях).			
Контролирующий орган компании регулярно проводит анализ политики и процедур запрета на вознаграждение за упрощение формальных процедур.			
Компания публично сообщает о своей политике и процедурах запрета на вознаграждение за упрощение формальных процедур.			

## Е.2 Особые виды расходов

Решая проблему различных форм проявления коррупции, компании могут обнаружить, что некоторые законные виды деятельности могут использоваться для маскировки взятки или злоупотребления влиянием в корыстных целях. Обычно это связано с расходами следующих трех видов:

- подарки, представительские, командировочные расходы и расходы на прием гостей;
- пожертвования на политические кампании;
- благотворительные взносы и спонсорская поддержка.

Для того чтобы подчеркнуть свою общую приверженность абсолютной нетерпимости к коррупции, компаниям рекомендуется учитывать в своей политике возможность злоупотребления определенными видами расходов. Поскольку такие расходы, как правило, носят законный характер, компаниям может потребоваться приложить значительные усилия, чтобы убедить сотрудников в том, что с ними связаны определенные риски, и в необходимости соблюдения политики и соответствующих процедур. Благодаря таким процедурам сотрудники могут разграничивать законное и целесообразное использование расходов и злоупотребление ими в целях получения неправомерных преимуществ. Так, сотрудникам должно быть объяснено, что пожертвования на политические компании могут быть использованы или восприняты как способ обеспечения неправомерного преимущества для публичного должностного лица.

### Снижение риска, связанного с дарением, представительскими расходами, командировочными расходами и расходами на прием гостей

Расходы на подарки или прием гостей являются законными расходами и обычной деловой практикой по установлению взаимоотношений или выражению признательности. Аналогичным образом, компании могут покрывать командировочные расходы и представительские расходы, чтобы продемонстрировать возможности компании, участвуя в конференциях или посещая места производства.

Риск, связанный с подарками, представительскими, командировочными расходами и расходами на прием гостей, обусловлен не самими расходами, а ситуационными факторами и непропорциональностью. Если публичное должностное лицо, с которым в настоящее время ведутся переговоры по публичным торгам, приглашают в дорогу поездку выходного дня по программе «все включено», то обязательно возникнут подозрения в попытке получения неправомерных преимуществ. В своей антикоррупционной программе компаниям рекомендуется учитывать подарки, представительские и командировочные расходы и расходы на прием гостей как особый вид расходов.

В первую очередь следует дать четкое определение таких расходов и детально разработать соответствующую политику. Рекомендуется применять такую политику в рамках всей компании, делая акцент на том, что подобные расходы не должны производиться в целях получения неправомерных преимуществ или для прикрытия незаконных сделок. Поскольку взгляды на такие расходы могут различаться в зависимости от традиций и обычаев деловой практики, компа-

нии должны подготовить подробные руководства, учитывающие традиции разных стран и различные экономические условия.

Детально разработанная политика должна быть подкреплена комплексными процедурами по выявлению рисков и принятию мер по их снижению.

Компаниям крайне важно разработать для сотрудников и соответствующих деловых партнеров подробное практическое руководство. Считать ли расходы целесообразными и добросовестными или рассматривать как недобросовестную попытку оказать влияние на партнера, зависит от ряда ситуационных факторов. Компании могут разработать подробные руководства (например, в форме контрольных списков или диаграмм принятия решений), чтобы объяснить, в каких ситуациях допустимо принимать или предлагать подарки, представительские, командировочные расходы или расходы на прием гостей. Такие руководства могут разрабатываться в форме позитивного списка<sup>41</sup>, устанавливающего четкие и прозрачные границы, например, в отношении следующего:

- виды допустимых подарков, представительских и командировочных расходов или расходов на прием гостей;
- ограничения денежной ценности;
- возмещение со стороны партнера;
- характеристики партнера;
- характер деловых взаимоотношений; и
- мероприятие.

Информационные материалы должны быть адаптированы к конкретным местным условиям (например, ценовые ограничения стоимости подарков).

Помимо предоставления сотрудникам подробного руководства по определению целесообразности и правомерности расходов компании могут разработать меры по снижению рисков в связи с преднамеренной или непреднамеренной неверной интерпретацией сотрудниками содержания политики и справочных материалов. Такие меры могут включать процедуры утверждения (например, утверждение несколькими руководителями расходов в пользу публичных должностных лиц), определение обязанностей (например, кого следует ставить в известность) и требования к документации (например, какая информация должна быть отражена в отчетности).

### Снижение риска злоупотребления пожертвованиями на политические кампании

Пожертвования политическим партиям, партийным работникам, кандидатам, организациям или отдельным политикам могут осуществляться компаниями для поддержания демократического процесса.

<sup>41</sup>Позитивные критерии определяют, в каких случаях преимущества предоставляются, а негативные критерии определяют, в каких случаях преимущества не предоставляются. Считается, что позитивные критерии свидетельствуют о доверии и легче воспринимаются и применяются сотрудниками, чем негативные критерии (M. Kaptein, J. Wempe, «Twelve Gordian Knots When Developing an Organizational Code of Ethics», *Journal of Business Ethics*, 1998, 17 (8); D.-M. Driscoll, M. Hoffman, «Ethics Matters: How to Implement Values-Driven Management», Bentley College, 1999).

Существует несколько видов риска, связанного с пожертвованиями на политические кампании. Пожертвования могут являться незаконными согласно внутреннему законодательству. Кроме того, пожертвования могут использоваться для оказания воздействия на политические процессы и принятие решений для неправомерного получения преимущества. Пожертвования могут также использоваться для прикрытия коррупционных действий. В некоторых юрисдикциях пожертвования на политические кампании жестко регулируются законодательством в целях предотвращения злоупотребления ими. Компаниям рекомендуется в своей антикоррупционной политике учитывать пожертвования на политические кампании как особый вид расходов.

В первую очередь следует дать четкое определение пожертвований на политические кампании и детально разработать соответствующую политику, в которой должно быть разъяснено, какие виды пожертвований (финансовые или в не денежной форме) допустимы и при каких обстоятельствах. Политика в отношении пожертвований на политические кампании может также включать описание возможных видов политических или общественных целей, которые компания намерена поддерживать. Так, политика в отношении пожертвований на политические кампании может допускать пропагандистскую деятельность в поддержку политической партии, но запрещать предоставление займов публичным должностным лицам, которые в настоящее время участвуют в выборном процессе. Также может быть ограничена поддержка организаций, имеющих тесные отношения с политической партией. Поскольку при оценке возможности неправомерного преимущества взгляды на такие пожертвования с точки зрения обычаев и приемов деловой практики могут различаться, в разработанных руководствах необходимо учитывать различные местные традиции и экономические условия.

Детально разработанная политика должна быть подкреплена комплексными процедурами определения рисков и применения мер по их снижению. Компании могут разработать план действий по сокращению рисков в целях снижения возможности злоупотребления пожертвованиями на политические кампании. Такие действия предполагают следующее:

- выбор подходящего времени для внесения пожертвований на политические кампании (например, не в ходе значимого политического процесса принятия решения);
- установление ограничения на размер пожертвований;
- ведение строгого учета выплаченных сумм;
- оценка взаимоотношений сотрудников и деловых партнеров с политическими партиями, должностными лицами, кандидатами, политическими деятелями (для выявления коллизии интересов);
- установление процедуры согласования (например, принцип двойного контроля для утверждения внесения пожертвований);
- регулярное проведение анализа пожертвований на политические кампании; и
- раскрытие информации о внесении пожертвований на политические кампании для контроля со стороны общественности (если секретность или конфиденциальность не предусмотрены законом).

Компании также могут распространять на законных основаниях свои взгляды и мнения по вопросам публичной политики при помощи политико-пропагандистской деятельности или лоббирования, для чего они могут привлечь лоббиста в качестве посредника. Компаниям рекомендуется исключить злоупотребление информационно-пропагандистской деятельностью, осуществляемое посредством платежей, подарков или представительских расходов, в целях получения неправомерного преимущества.

### Снижение риска злоупотребления благотворительными взносами и спонсорской поддержкой

Благотворительные взносы и спонсорская поддержка могут составлять часть законной деятельности компаний в качестве социально ответственной корпорации и деятельности по продвижению своего фирменного стиля, брендов или продукции. Благотворительные взносы – это любые ценности, переданные компанией в поддержку благотворительных мероприятий или деятельности в области спорта, искусства, культуры, образования и науки. Спонсорская поддержка – это поддержка мероприятий, деятельности или организаций, которые предоставляют гранты или иные преимущества финансирующей их компании. Например, компания-спонсор может иметь право использовать наименование спонсируемой организации и употреблять его в рекламных целях в средствах массовой информации, на мероприятиях и в печатных изданиях. Благотворительные взносы и спонсорская поддержка могут осуществляться в денежной и натуральной форме, в том числе товарами и услугами. Плата за членство в общественных и благотворительных организациях также считается пожертвованием.

Риск, связанный с благотворительными взносами и спонсорской поддержкой, заключается в том, что они могут использоваться для получения неправомерного преимущества или в качестве прикрытия коррупционных деяний. Такие расходы могут породить ожидание или принятие делового преимущества в порядке компенсации либо использоваться как способ передачи средств корумпированному партнеру. В своих антикоррупционных программах компаниям рекомендуется рассматривать благотворительные взносы и спонсорскую поддержку как особый вид расходов.

В первую очередь необходимо дать четкое определение благотворительных взносов и спонсорской поддержки и детально разработать соответствующую политику, в которой должно быть объяснено, какого рода взносы допускаются и при каких обстоятельствах. Например, политика должна запрещать благотворительные взносы, выплата которых осуществляется банковским переводом на частные счета. Поскольку при оценке возможности неправомерного преимущества взгляды на благотворительные взносы и спонсорскую поддержку в контексте различных традиций и деловой практики могут различаться, в политике и процедурах необходимо учитывать местные обычаи и экономическую ситуацию.

Детально разработанная политика должна быть подкреплена комплексными процедурами выявления рисков и применения мер по их снижению. Для минимизации возможности ненадлежащего использования благотворительных взносов и спонсорской поддержки в целях предоставления неправомерного

преимущества или маскировки коррупционного деяния компании могут разработать меры по снижению риска, которые включают следующее:

- ознакомление с регламентирующими положениями партнера в отношении благотворительных взносов и спонсорской поддержки;
- выбор подходящего времени для выплаты благотворительных взносов и осуществления спонсорской поддержки (то есть не во время тендерного процесса);
- определение стратегий и целей благотворительных взносов и спонсорской поддержки (например, рода деятельности, которую следует поддерживать);
- оценка взаимоотношений сотрудников и деловых партнеров с благотворительными организациями или спонсируемыми сторонами (например, для выявления коллизии интересов);
- установление процедур согласования (например, принцип двойного контроля при утверждении выплат в рамках спонсорской поддержки);
- ведение строго учета выплаченных сумм;
- проведение регулярной проверки благотворительных взносов и спонсорской поддержки;
- раскрытие информации о благотворительных взносах и спонсорской поддержке для общественного контроля (если секретность или конфиденциальность не предусмотрены законом).

### Проблемы и возможности малых и средних предприятий (МСП)

Осуществляя вышеуказанные расходы, МСП сталкиваются с такими же рисками, что и крупные компании. Соответственно, МСП необходимо внедрить четкие политику и процедуры для обеспечения законного осуществления таких платежей. Размеры МСП не служат препятствием для внедрения четких политики и процедур в отношении неправомερных преимуществ и преимуществ особых видов. Вместе с тем МСП следует уделить особое внимание эффективному осуществлению таких политики и процедур, поскольку МСП, как правило, в большей степени солидаризированы и интегрированы в местную среду.

При разработке и внедрении такой политики МСП могут получить поддержку и рекомендации от местных торговых палат, коммерческих ассоциаций, профессиональных союзов или отраслевых инициатив.

### Публичная отчетность о политике и процедурах в отношении особых видов расходов

Компании любых размеров должны публично сообщать о принятых ими мерах по борьбе с коррупцией. Компании могут использовать международные стандарты добросовестной практики, такие как *Глобальный договор Организации Объединенных Наций – «Трансперенси интернэшнл»: «Руководство по отчетности о соблюдении 10-го принципа борьбы с коррупцией»*, при составлении отчета о политике и процедурах в отношении особых видов расходов, где они должны:



- привести перечень потенциально подверженных риску коррупции областей, охваченных детально разработанной антикоррупционной политикой;
- описать процедуры и меры в связи с такой политикой; и
- сообщить, где можно ознакомиться с такой политикой и как она доводится до сведения всех сотрудников и заинтересованных деловых партнеров.

Компании могут представлять качественные и количественные сведения и сообщать о принятых ими практических мерах и достигнутых результатах.

## Контрольный перечень

ОСОБЫЕ ВИДЫ РАСХОДОВ (НАПРИМЕР, ПОДАРКИ, КОМАНДИРОВочНЫЕ, ПРЕДСТАВИТЕЛЬСКИЕ РАСХОДЫ, РАСХОДЫ НА ПРИЕМ ГОСТЕЙ, ПОЖЕРТВОВАНИЯ НА ПОЛИТИЧЕСКИЕ КАМПАНИИ, БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ВЗНОСЫ И СПОНСОРСКАЯ ПОДДЕРЖКА)	ДА	НЕТ	В ПРОЦЕССЕ
Четкая, наглядная и доступная политика запрещает злоупотребление особыми видами расходов в целях получения преимущества в коммерческих сделках или в качестве прикрытия коррупционных деяний.			
В политике содержатся всеобъемлющие определения различных видов расходов.			
Проведена тщательная оценка рисков для выявления ситуаций и способов ведения деятельности, при которых такие виды расходов являются незаконными или могут быть употреблены недобросовестным образом.			
Результаты тщательной оценки рисков отражены в политике и процедурах.			
С политикой и процедурами ознакомлены сотрудники и соответствующие партнеры.			
Определены меры по снижению рисков в связи с особыми видами расходов (например, процедуры утверждения расходов, связанные с ними обязанности, обеспечение прозрачности и требования к документированию).			
Сотрудники и соответствующие деловые партнеры прошли обучение и получили рекомендации по обращению с такими особыми видами расходов.			
Осуществляется контроль за соблюдением политики и процедур компании.			
Контролирующий орган компании (например, Совет директоров) регулярно проводит проверку политики и процедур, а также основных случаев осуществления особых видов расходов.			
Компания публично сообщает о своей политике и процедурах в отношении особых видов расходов.			

### Е.3 Коллизия интересов

Риски для компании могут также возникать, когда деловые решения принимаются в условиях коллизии интересов. Коллизия интересов означает, что сотрудник компании имеет профессиональные, личные или частные интересы, отличающиеся от интересов, которые такой сотрудник потенциально должен иметь в качестве представителя компании: короче, это ситуация когда индивидуальный интерес находится в конфликте с интересом компании. Например, руководитель отдела маркетинга компании по распространению напитков, отвечающий за спонсорскую поддержку спортивных мероприятий, может столкнуться с коллизией интересов, если занимает должность члена Совета директоров спортивного клуба, возможность спонсорской поддержки которого рассматривает компания.

Так же как и особые виды расходов, перечисленные в предыдущем разделе, коллизия интересов не обязательно приводит к негативным последствиям для компании. Тем не менее коллизия интересов несет в себе риск, если представитель компании предпочитает собственный интерес интересу организации и принимает решения не в лучших интересах компании. Коллизия интересов также могут представлять собой риск, если представитель компании действительно принимает наилучшее для компании решение (потому что это более выгодно, более перспективно и т. д.), но процесс принятия решения не прозрачен и не очевидно, что применялись объективные критерии. Другие сотрудники может расценивать такое решение как основанное исключительно на частном интересе. Соответственно, компаниям рекомендуется рассматривать коллизию интересов в своей антикоррупционной программе.

#### Источники коллизии интересов

Коллизия интересов может возникнуть в каждой организации, но сама по себе она не является чем-то негативным. Следовательно, этот термин не должен употребляться для обозначения незаконного поведения или даже коррупционного деяния. Сотрудник, столкнувшийся с коллизией интересов, может принять наилучшее для компании решение. Сотрудник может также заниматься вне компании деятельностью, являющейся законной или полезной для компании и отвечающей его интересам. Тем не менее такие ситуации нередко могут быть неправильно поняты и бросить тень на объективность какого-либо решения. Компании должны знать о различных видах коллизии интересов и соответственно учитывать их в политике и процедурах (например, разработать четкую стратегию коммуникации и документирования в случае коллизии интересов).

*Подарки, бонусы и гостеприимство* могут приводить к коллизии интересов, если сотрудники чувствуют себя обязанными ответить на подарки, бонусы и гостеприимство предоставлением неправомерного преимущества, не отвечающего интересам компании. И наоборот, сотрудники могут принимать решения в пользу стороны, предложившей подарки, бонусы и гостеприимный прием, потому что ожидают таких же преимуществ лично для себя в будущем. Исследования показали, что такое взаимное предоставление и получение преиму-

ществ является сильным мотивирующим фактором<sup>42</sup>. Например, сотрудник, регулярно получающий некие бонусы от поставщика услуг, может отдавать предпочтение этой компании при принятии деловых решений.

*Назначение на должность в другой организации* может привести к коллизии интересов, если представитель компании связан более чем с одной организацией и должен принимать решения, ведущие к предоставлению преимуществ двум (или более) организациям. Так, руководитель строительной компании может также являться членом Совета директоров крупного публичного сетевого строительного магазина. Другой руководитель может отдать предпочтение такому сетевому магазину в качестве поставщика строительной компании без проведения тщательного анализа его конкурентных преимуществ.

*Параллельные должности в компании* могут послужить причиной коллизии интересов в случаях, когда сотрудники выполняют конкурирующие должностные обязанности в компании. Так, сотрудник, исполняющий одновременно исполнительские и контролирурующие функции, может оказаться в ситуации, в которой его задачи как исполнителя противоречат его задачам как проверяющего. В таких ситуациях сотрудник может предпочесть обеспечение результативности или прибыльности надлежащему исполнению контролирующих функций.

*Финансовые инвестиции* могут стать причиной коллизии интересов в случаях, когда сотрудники могут отдавать предпочтение деловым взаимоотношениям с теми организациями, в которые они инвестировали средства. Например, при проведении тендера по закупкам сотрудники могут отдавать предпочтение определенному поставщику, в капитале которого они имеют значительную долю, а не более квалифицированным поставщикам.

*Прием на работу родственников* может привести к коллизии интересов в случаях, когда из-за ложного чувства морального долга сотрудники могут отдавать предпочтение членам семьи или хорошо им знакомым лицам, а не более квалифицированным специалистам. Коллизия интересов может привести к фаворитизму (непотизму) и негативным последствиям для компании.

*Прием на работу публичных должностных лиц* также может привести к коллизии интересов. Несмотря на то что компании могут получить законное преимущество благодаря опыту и знаниям бывших и действующих публичных должностных лиц, их наем должен строго контролироваться. Обоснованные или необоснованные обвинения в получении неправомерного преимущества или использовании инсайдерской информации благодаря приему на работу публичного должностного лица могут привести к негативным последствиям для компании. Такие риски необходимо отслеживать с обеих сторон – в отношении государственных должностных лиц, работающих в компании, и в отношении

<sup>42</sup>E. Fehr, S. Gächter, "Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity", Working Papers of the Institute for Empirical Research in Economics, 2000, No. 40.

A. Falk, U. Fischbacher, "A theory of reciprocity", Working Papers of the Institute for Empirical Research in Economics, 2000, No. 06.

S. Gächter, B. Herrmann, "Reciprocity, culture and human cooperation: previous insights and a new cross-cultural experiment", Phil. Trans. R. Soc. B., 2009.

представителей компании, работающих в государственных учреждениях. Действующие или бывшие публичные должностные лица могут представлять частные интересы по вопросу, за который они несут/несли публичную ответственность.

### Снижение риска коллизии интересов

В первую очередь следует дать четкое определение коллизии интересов и детально разработать соответствующую политику. В связи с тем что коллизии интересов сами по себе не являются незаконными, важно проиллюстрировать политику примерами рисков, возникающих в таких ситуациях. Поскольку иногда в коллизию интересов вовлечено стороннее лицо (подарки, бонусы или назначения в других организациях), важно ознакомиться с политикой и процедурами компании не только сотрудников, но и деловых партнеров и иных сторонних заинтересованных лиц.

Выявление потенциальной коллизии интересов

На основании первоначальной оценки рисков можно потребовать раскрытия информации о вероятных коллизиях интересов от всех сотрудников и соответствующих деловых партнеров (включая консультантов, посредников и аудиторов) или только от определенных лиц.

Все стороны должны раскрыть информацию об интересах (прямых и косвенных), которые могут быть восприняты как препятствующие объективной оценке и принятию сотрудниками объективных решений при осуществлении своих обязанностей. Это особенно важно в таких областях, как финансы, продажи и маркетинг, закупки и людские ресурсы.

Правилами о раскрытии информации может быть предусмотрено требование к руководителям высшего звена или членам Совета директоров о раскрытии информации о своих активах. Раскрытие информации об активах может включать финансовую информацию об источниках доходов и о таких активах, как вознаграждения, права собственности, инвестиции, дорогостоящие подарки и иные бонусы<sup>43</sup>. Информация об активах может указать на возможные коллизии интересов и помочь избежать ситуаций, способных привести к непреднамеренному или преднамеренному принятию необъективного решения. В зависи-

---

<sup>43</sup>Общепризнано, что раскрытие сведений об активах может способствовать урегулированию коллизии интересов, поскольку существенно повышает прозрачность и публичный контроль. На сегодняшний день усилия по раскрытию информации в отношении доходов, активов и интересов были сосредоточены в основном в публичном секторе. Например, в рамках Инициативы Всемирного банка и Управления Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности по обеспечению возвращения похищенных активов (СТАР) изучается значение раскрытия информации публичными должностными лицами для борьбы с коррупцией. Публичное раскрытие информации также может оказывать сдерживающее воздействие на представителей частного сектора, препятствуя совершению ими хищения или их незаконному обогащению. Принят ряд мер, направленных на повышение уровня прозрачности в структуре доходов высокопоставленных представителей частного сектора. Среди других инициатив Комиссия Европейского союза и ОЭСР рекомендуют раскрытие информации о вознаграждениях, выплачиваемых отдельным членам правления и руководителям.

мости от приемлемой для компании степени допустимости риска может быть также предусмотрено раскрытие информации об активах членов семей сотрудников, на которых распространяется правило о раскрытии информации об активах.

Компании также могут провести комплексную юридическую оценку основных операционных процессов и включить в них процедуры выявления коллизии интересов. Так, комплексная юридическая оценка поставщиков может выявить наличие у них в прошлом или настоящем личных взаимоотношений с сотрудниками службы закупок компании. Аналогичным образом, комплексная юридическая оценка может выявить коллизии интересов в других деловых отношениях (совместные предприятия, продажи, слияния и приобретения).

Решение проблемы потенциальных коллизий интересов

Хотя для компаний важно умение выявлять потенциальные коллизии интересов, не менее важно умение надлежащим образом устранять подобные ситуации.

Самым простым решением проблемы потенциальной коллизии интересов является избежание ситуаций, которые могут стать их причиной. Руководитель высшего звена не должен принимать дополнительное назначение в другой компании, которое может привести к коллизии его личных и корпоративных интересов. На практике, впрочем, такой вариант не всегда реализуем. Так, компания может зависеть от поставщика специализированной продукции, с которым у сотрудника службы закупок компании могут быть личные взаимоотношения. В таком случае компания просто не может избежать деловых отношений с таким поставщиком.

Другим вариантом было бы выведение сотрудника, сталкивающегося с коллизией интересов, за рамки соответствующей ситуации. Но на практике и это может быть затруднительно, если руководитель отдела продаж компании является единственным связующим звеном с определенным клиентом или если компания не обладает достаточными ресурсами.

В таких случаях компании следует принять меры по снижению риска того, что ее деятельность будет восприниматься как основанная на предвзятом отношении в связи с коллизией интересов. Например, в отношении контракта, по которому ведет переговоры сотрудник, вовлеченный в коллизию интересов, может быть проведена оценка внутренней или внешней третьей стороной для определения того, соответствуют ли положения контракта тем, которые могли бы быть предложены независимой третьей стороной, и не ущемляются ли интересы компании таким контрактом.

### Проблемы и возможности малых и средних предприятий (МСП)

Проблема коллизии интересов распространена повсеместно и не зависит от величины компаний. МСП могут сталкиваться с коллизией интересов даже чаще, чем крупные компании, вследствие таких факторов, как тесные взаимо-

отношения в сообществе или структура владения (например, семейное дело), которые могут способствовать повышению уровня таких рисков. Кроме того, МСП на практике могут не иметь возможности избежать таких ситуаций или отстранять сотрудников, вовлеченных в коллизию интересов, от определенных видов деятельности в компании.

МСП необходимо разработать четкую политику и соответствующие процедуры в отношении коллизии интересов, в частности по оценке и раскрытию информации о коллизии интересов, которой невозможно избежать, или когда сотрудников невозможно отстранять от принятия решений. МСП также могут получить поддержку и рекомендации по разработке и внедрению такой политики у местных торговых палат, коммерческих ассоциаций, профессиональных союзов или отраслевых программ.

### Публичная отчетность о политике и процедурах урегулирования коллизии интересов

Компании любых размеров должны публично сообщать о принятых ими мерах по борьбе с коррупцией. Компании могут использовать международные стандарты добросовестной практики, такие как *Глобальный договор Организации Объединенных Наций – «Трансперенси интернэшнл»: «Руководство по отчетности о соблюдении 10-го принципа борьбы с коррупцией»*, при составлении отчетов о политике и процедурах урегулирования коллизии интересов, где они должны:

- привести перечень потенциально подверженных риску коррупции областей, охваченных детально разработанной антикоррупционной политикой;
- описать процедуры и меры в связи с такой политикой; и
- сообщить, где можно ознакомиться с такой политикой и как она доводится до сведения всех сотрудников и заинтересованных деловых партнеров.

Компании могут представлять качественные и количественные сведения и сообщать о принятых ими практических мерах и достигнутых результатах.



## Контрольный перечень

КОЛЛИЗИЯ ИНТЕРЕСОВ	ДА	НЕТ	В ПРОЦЕССЕ
Внедрена четкая, наглядная и доступная политика по урегулированию коллизии интересов.			
В политике приводится всеобъемлющее определение коллизий интересов и описываются их возможные источники (такие, как назначение на должность в других организациях).			
Политикой предусматривается раскрытие сотрудниками и соответствующими деловыми партнерами информации о возможных коллизиях интересов.			
Политикой предусматривается требование к руководителям высшего звена о раскрытии информации об их доходах и активах (например, вознаграждения, права собственности, инвестиции, дорогостоящие подарки и иные бонусы).			
Требование о раскрытии информации об активах распространяется на членов семей высшего руководства.			
Политикой допускаются ситуации, в которых невозможно избежать коллизии интересов, и определяется четкий порядок урегулирования таких ситуаций.			
Проведена тщательная оценка рисков для выявления ситуаций и способов ведения деятельности, при которых могут возникать коллизии интересов.			
Результаты тщательной оценки рисков отражены в политике и процедурах по снижению негативных последствий коллизий интересов.			
Проведена юридическая оценка коллизий интересов в отношении основных производственных процессов, таких как закупки, продажи или производство.			
Осуществляется контроль за соблюдением политики и процедур компании.			
Контролирующий орган компании (например, Совет директоров) регулярно проводит проверку политики и процедур, а также анализирует основные ситуации, ведущие к коллизии интересов.			
Компания публично сообщает о своих политике и процедурах по урегулированию коллизий интересов.			

## Г. Осуществление антикоррупционной программы в отношении деловых партнеров

Компании ведут деятельность в сложных условиях, ежедневно соприкасаясь с различными деловыми партнерами, такими как поставщики, подрядчики, агенты, дочерние и совместные предприятия. Уровень взаимодействия с такими партнерами различается и может включать неформальные отношения, единичные договорные отношения или тесную интеграцию предпринимательской деятельности. Также различается степень воздействия, которое компания оказывает на своих партнеров. Если некоторые деловые партнеры сохраняют полную независимость, то другие могут действовать от имени компании или быть связаны с ней в финансовом отношении посредством инвестиций в малых и крупных объемах.

Хотя взаимодействие с деловыми партнерами необходимо для ведения коммерческой деятельности, оно может также представлять собой значительный риск для компаний в плане коррупции. Компании, взаимодействующие с деловыми партнерами с более низкими антикоррупционными стандартами, могут столкнуться с риском стать участником расследований коррупционных дел или даже понести ответственность за неприемлемое поведение своих партнеров. Компании не должны закрывать глаза на коррупцию среди своих деловых партнеров. Национальное законодательство<sup>44</sup> все чаще предусматривает ответственность компаний за правонарушения, совершенные их деловыми партнерами. Кроме того, если компания связана с коррумпированным партнером, ее репутация может значительно пострадать.

В настоящем разделе рассматриваются различные виды деловых отношений и предлагаются ключевые меры, которые компаниям следует принимать для снижения риска коррупции в связи с такими отношениями.

### Виды деловых отношений

Компании взаимодействуют с различными деловыми партнерами, в отношении которых они осуществляют разной степени контроль или определяющее влияние. Вид взаимоотношений определяют как степень подверженности риску, так и уровень влияния, которое компания оказывает на партнеров с целью побудить их соблюдать требования антикоррупционной политики и процедур. В настоящем разделе рассматриваются пять основных видов деловых отношений<sup>45</sup>.

- Дочерние предприятия<sup>46</sup>
- Аффилированные компании

<sup>44</sup>См., например, положения 7 и 8 главы 23 Закона Соединенного Королевства «О борьбе со взяточничеством» 2010 года (United Kingdom Bribery Act, 2010).

<sup>45</sup>Названия и категории этих схем делового сотрудничества следует рассматривать только в качестве примера. В разных обстоятельствах могут применяться разные названия и категории.

<sup>46</sup>Заметим, что дочернее предприятие является частью компании, а не ее деловым партнером. Тем не менее для простоты понимания в настоящем *Руководстве* участник данных отношений именуется деловым партнером.

- Совместные предприятия
- Агенты и посредники
- Подрядчики и поставщики

Классификация различных видов деловых отношений позволяет компаниям адекватно оценить соответствующие риски по каждому виду таких отношений и принять меры для снижения каждого из рисков. В целом компаниям рекомендуется ввести политику, требующую наличия аналогичных стандартов у деловых партнеров, над которыми компании осуществляют эффективный контроль и в отношении которых они имеют определяющее влияние. Компании должны призывать и других партнеров принять такие стандарты. На основании выявленных рисков (как показано в главе II) должны быть четко определены процедуры юридической оценки для отбора партнеров и контроля деловых отношений, а также процедуры, способствующие адаптации стандартов. Все деловые партнеры должны быть осведомлены о политике и процедурах компании и последствиях их несоблюдения.

Классификация деловых партнеров по видам также помогает найти эффективное решение в случае несоблюдения деловым партнером требований антикоррупционной политики.

#### Дочерние предприятия

Дочерние предприятия, над которыми компания-учредитель осуществляет эффективный контроль, представляют собой форму наиболее тесных деловых отношений. Соответственно, управление дочерним предприятием подразумевает высокий уровень ответственности со стороны материнской компании. Эффективный контроль означает, что компании обладают значительными полномочиями по принятию решений в отношении деятельности дочернего предприятия и/или управлению им. Так, эффективный контроль осуществляется, если компании могут определять состав Совета директоров или оказывать влияние на процесс принятия основных деловых решений. Компании должны требовать от своих дочерних предприятий соблюдения такой же антикоррупционной политики и процедур независимо от географического положения дочернего предприятия. Антикоррупционная программа может быть адаптирована к структуре рисков конкретного дочернего предприятия.

#### Аффилированные лица

Аффилированные лица – это деловые партнеры, в акционерном капитале которых компания имеет незначительную долю (обычно менее 50 процентов) и над деятельностью которых осуществляет ограниченный контроль. Соответственно, компании обладают меньшими возможностями, чтобы требовать от аффилированных лиц ведения равнозначной антикоррупционной политики и процедур<sup>47</sup>. Тем не менее компании должны довести до сведения аффилиро-

<sup>47</sup>Степень, в которой компания-инвестор может обеспечить принятие аффилированным лицом эффективной антикоррупционной программы, зависит от фактического уровня инвестиций.

ванных лиц информацию о своей приверженности абсолютной нетерпимости к коррупции. Следует проводить комплексную юридическую проверку до начала и во время инвестиционного периода. В случае действительных или предполагаемых рисков компании должны поощрять аффилированных лиц повышать эффективность их антикоррупционной программы. Компании также могут предложить поддержку в совершенствовании программы. Если аффилированное лицо препятствует попыткам противодействия коррупции, компания должна рассмотреть возможность расторжения взаимоотношений с ним.

### Совместные предприятия

В рамках совместного предприятия несколько различных деловых партнеров сотрудничают, в том числе в области совместного осуществления деловых операций, исследования предпринимательских возможностей на новых рынках или проведения исследований и развития отношений. Такие совместные предприятия могут принимать формы новых юридических лиц или сотрудничества в менее официальном формате. Компании, принимающие участие в совместных предприятиях, могут нести ответственность за неправомерные действия совместного предприятия в целом. Соответственно, компании должны пытаться установить свои или подобные им антикоррупционные стандарты в рамках всего совместного предприятия. Основные принципы антикоррупционной программы совместного предприятия должны быть определены до его учреждения. Если компания и ее деловые партнеры не могут прийти к согласию, компания должна рассмотреть возможность не вступать в такое совместное предприятие. Если совместное предприятие уже создано и деловых партнеров не удалось убедить принять аналогичные антикоррупционные стандарты (в зависимости от уровня контроля, который компания осуществляет над совместным предприятием), компания должна рассмотреть возможность выхода из такого совместного предприятия.

### Агенты и посредники

Агенты и посредники могут быть определены как отдельные организации или физические лица, которые действуют от имени компании и на которых компания оказывает определяющее влияние<sup>48</sup>. Такие партнеры нередко осуществляют повседневную деятельность компании, например получают лицензии, разрешения или иные разрешительные документы, а также действуют в целях развития бизнеса. Агенты и посредники, такие как консультанты по развитию бизнеса, торговые представители, таможенные представители, юристы, бухгалтеры, обычно являются местными партнерами с глубоким знанием традиций и порядков местного бизнеса и обширными собственными связями.

<sup>48</sup>International Chamber of Commerce, «Guidelines on Agents, Intermediaries and Other Third Parties», Document 195-11 Rev2 Final EN VS/zse, 2010. Соответственно, определяющее влияние может быть интерпретировано как возможности компании влиять на принятие решений деловым партнером. В отличие от дочерних компаний, аффилированных компаний или совместных предприятий, эти возможности не обусловлены официальной долей участия в осуществлении корпоративного контроля. Определяющее влияние обусловлено сильной позицией на переговорах, позицией на рынке или структурой зависимостей деловых партнеров. Поскольку агенты и посредники действуют от имени компании, она имеет определяющее влияние как выступающая в качестве клиента.

Компании могут использовать профессиональную квалификацию и личные связи агентов и посредников, чтобы выйти на новые рынки или наладить взаимодействие с другими деловыми партнерами и государственными ведомствами. В то же время такая зависимость создает серьезный риск для компаний. Агенты и посредники могут действовать самостоятельно и совершать коррупционные деяния без ведома компании. Также агентов могут использовать как посредников для передачи незаконных платежей партнерам, с тем чтобы избежать отражения таких операций в отчетности компании. Необходимо детально разработать политику, четко определив такие отношения и указав вспомогательные методы управления ими, такие как:

- проведение комплексной юридической проверки при выборе агентов и посредников (как показано ниже);
- доведение до сведения агентов и посредников политики и процедур компании;
- получение официального, в письменной форме, подтверждения принятия агентом или посредником антикоррупционной программы компании (например, в качестве части общего договора);
- введение для агентов и посредников детально разработанных процедур в отношении вознаграждения, документирования расходов и ведения бухгалтерского учета;
- содействие агентам и посредникам в соблюдении политики и процедур компании (например, обучение);
- осуществление на постоянной основе контроля деятельности агента или посредника;
- применение к агентам и посредникам санкций и стимулов в случае несоблюдения/соблюдения требований.

Объем таких мер должен зависеть от результатов оценки рисков для агентов и посредников, включая, например, более жесткое управление отношениями с высокой степенью риска (например, с агентами с широкими связями в правительстве или работающими в отраслях с высокой степенью риска, таких как авиакосмическая промышленность, оборона или строительство).

#### Подрядчики и поставщики

Подрядчики и поставщики являются важными деловыми партнерами и необходимы для успешного и устойчивого ведения деятельности компании. Как и в случае с агентами и посредниками, компании могут установить с подрядчиками и поставщиками тесные рабочие отношения, но не всегда оказывают на таких партнеров определяющее влияние. Это также может создать для компании области коррупционного риска, например, когда подрядчики и поставщики пытаются оказывать влияние на компанию неправомерными способами в целях принятия ею решений в их пользу. Кроме того, связи компании с корумпированным подрядчиком или поставщиком негативно сказываются на ее репутации. Зависимость от подрядчиков и поставщиков также подвергает риску деятельность компании в случаях, когда партнера признают виновным в коррупционном деянии и он не может выполнить свои договорные обязательства. Управление отношениями с подрядчиками и поставщиками на прак-

тике становится проблематичным с увеличением числа партнеров, которое для крупных компаний зачастую достигает нескольких тысяч.

С целью сокращения таких рисков компании должны четко выразить свои требования в отношении всех подрядчиков и поставщиков в детально разработанной политике (например, являющейся частью Кодекса поведения для поставщиков) и принять эффективные и действенные меры по снижению рисков. Такие меры могут быть аналогичны мерам по управлению взаимоотношениями с агентами и посредниками, приведенными выше. Практическое применение таких мер затруднено в силу большого числа возможных партнеров. В этом отношении компании могут попытаться наладить с другими партнерами сотрудничество по управлению отношениями с подрядчиками и поставщиками (например, проводя совместное обучение по вопросам борьбы с коррупцией).

### Управление рисками деловых взаимоотношений

Управление коррупционными рисками в отношениях с деловыми партнерами может быть сложной задачей и требовать большого количества времени. При выборе деловых партнеров компании должны проводить их комплексную юридическую проверку и осуществлять контроль над взаимоотношениями с ними<sup>49</sup>.

#### Выбор деловых партнеров

Компании должны проводить комплексную проверку при выборе деловых партнеров, включая партнеров по слияниям и приобретениям. Она должна касаться не только стратегического, коммерческого, производственного и репутационного аспектов, но и коррупционного риска. Выбор делового партнера должен проводиться на основе четкой процедуры, дополненной строгими требованиями к оформлению документации, для предотвращения нарушений (например, коллизии интересов при выборе поставщиков).

Комплексная юридическая проверка должна проводиться до привлечения делового партнера. При ее проведении выявляются существующие проблемы, потенциальные риски и определяются меры по их снижению. Объем и степень юридической проверки при выборе партнеров определяются результатами общей оценки рисков компании. Так, поставщики в отрасли или стране с высоким риском могут подвергаться более тщательной юридической проверке до оформления отношений с ними. Другим фактором могут быть тип, объем важность отношений с деловым партнером и уровень осведомленности о нем. Проверка может включать типовую проверку связанных с коррупцией областей (как показано в главе II), но может также включать и более тщательную проверку областей, связанных конкретно с риском, обусловленным отношениями, таких как<sup>50</sup>:

<sup>49</sup> Тем не менее сотрудникам, ответственным за наблюдение и контроль со стороны компании за ее деловыми отношениями, может быть необходимо учитывать антирестовские аспекты и риски при планировании и осуществлении деятельности по управлению рисками.

<sup>50</sup> Имеется множество руководств и материалов по осуществлению комплексной проверки в отношении деловых партнеров. Например, Руководство по борьбе с коррупцией в цепочке поставок Глобального договора Организации Объединенных Наций содержит форму комплексной проверки поставщиков, в которой должны быть указаны основные сведения о потенциальном поставщике, сведения о его квалификации и репутации.

- проверка юридического статуса и типа организации делового партнера, включая юрисдикцию регистрации;
- оценка финансовой и организационной зависимости и структуры собственности делового партнера (например, компания частично принадлежит государству);
- определение любых коллизий интересов ключевого персонала делового партнера;
- оценка приверженности высшего руководства делового партнера борьбе с коррупцией (например, активное участие в добровольных инициативах по борьбе с коррупцией);
- сбор информации о репутации делового партнера (например, путем консультаций с другими партнерами, местными коммерческими ассоциациями, посольствами);
- проверка сведений о связанных с коррупцией делах в прошлом (например, прецеденты в прошлом, случаи отстранения от проектов); и
- оценка качества антикоррупционной программы делового партнера.

Комплексная проверка направлена на выявление индикаторов риска, которые указывают на правовые, коммерческие, производственные и репутационные риски в случае работы с таким деловым партнером.

На основе первоначальной комплексной проверки и с учетом степени подверженности рискам компании должны принять соответствующие меры по снижению рисков. Такими мерами могут быть официальное, оформленное в письменном виде принятие деловым партнером Кодекса поведения компании, участие в программах обучения или предоставление им информации о своей антикоррупционной программе.

В случаях, когда компания не может получить достаточную информацию или побудить потенциального делового партнера к принятию мер по снижению рисков, ей не следует вступать в отношения с таким партнером и необходимо искать ему замену.

#### Контроль за деятельностью деловых партнеров

На основании информации, полученной в ходе комплексной проверки, могут быть определены степень, частота и способы контроля за деятельностью делового партнера.

Степень контроля может значительно различаться в зависимости от общей подверженности партнера риску. В странах с низким уровнем риска может быть достаточно простой проверки наличия официальной, оформленной в письменном виде декларации поставщиков о соблюдении стандартов компании. В областях высокого риска или при привлечении критически важных партнеров компании могут даже провести глубокий анализ антикоррупционной программы партнера, включающий собеседования с заинтересованными сторонами и оценку экспертов.



В зависимости от степени подверженности рискам компания выбирает соответствующий подход к контролю за деятельностью делового партнера, который может включать следующие элементы:

- *Самостоятельная оценка.* Компании могут потребовать от деловых партнеров предоставления информации о состоянии их антикоррупционной программы в форме самостоятельной оценки;
- *Собственные расследования.* Для оценки масштаба, качества и объема антикоррупционной программы партнера компании могут проводить собственный анализ на основании исследования и анализа исходной информации или посредством взаимодействия с партнером; и
- *Независимый анализ/оценка.* Компании могут принять решение обратиться к доверенным третьим лицам (например, бухгалтерам, независимым экспертам) для проведения в той или иной форме независимого анализа или оценки масштаба, качества и объема антикоррупционной программы партнера.

Контроль следует осуществлять на регулярной основе, поскольку выявленные в ходе первоначальной оценки риски могут изменяться. Кроме того, компании могут осуществлять внеплановый контроль за деятельностью деловых партнеров, подверженных высоким рискам.

Компании должны четко определить ответственность за осуществление отбора деловых партнеров и контроля за их деятельностью. Основная ответственность за осуществление отбора и контроля находится в рамках производственных бизнес-функций, обеспечиваемых специальной группой экспертов по правовым, финансовым и другим вопросам (если это будет признано необходимым и в зависимости от размера компании). Для надзора за этими процессами компании могут также рассмотреть вопрос о включении представителя Ревизионного комитета. Кроме того, для оценки деловых партнеров компании могут привлекать внешних консультантов. В любом случае совокупные результаты отбора и текущего контроля должны быть документально оформлены и представлены Совету директоров, Ревизионному комитету или альтернативному надзорному органу компании.

### Мотивирование деловых партнеров к соблюдению стандартов компании

От деловых партнеров, над деятельностью которых материнская компания осуществляет эффективный контроль, может требоваться соблюдение принятых компанией антикоррупционных стандартов. Что касается других деловых партнеров, на которых компания не оказывает достаточного влияния, чтобы требовать соблюдения принятых ею стандартов, то в отношении них необходимо рассмотреть меры стимулирования либо в виде взыскания за несоблюдение антикоррупционных стандартов (санкции), либо путем вознаграждения за соблюдение или применение более высоких стандартов (стимулы). Компании могут рассматривать разнообразные варианты, изложенные ниже, которые могут быть применены либо непосредственно к деловым партнерам, либо в рамках совместных усилий с другими заинтересованными сторонами<sup>51</sup>:

<sup>51</sup>HUMBOLDT-VIADRINA School of Governance, «Motivating Business to Counter Corruption – Using sanctions and incentives to change business behavior», 2013.

- Коммерческие санкции в отношении деловых партнеров могут включать прекращение отношений (например, аннулирование договора на поставку), отказ в допуске к коммерческим возможностям (например, отстранение от заключения договора) или заключение договора на неблагоприятных условиях (например, более высокая стоимость финансирования в связи с повышенной страховой премией за риск). Коммерческие стимулы в отношении деловых партнеров могут включать доступ к коммерческим возможностям (например, статус приоритетного поставщика), а также предоставление благоприятных условий (например, увеличение периодов между проверками делового партнера).
- Правовые санкции применяются главным образом государством. К таким санкциям относятся штрафы, возмещение убытков или даже тюремное заключение представителей. Тем не менее компании также могут пытаться использовать правовую систему для применения санкций в отношении деловых партнеров. Например, покупатель может наложить на поставщика штраф, предусмотренный договором, в связи с нарушением положения договора о борьбе с коррупцией. Кроме того, тот же покупатель может потребовать возмещения убытков. Предусмотренные законом меры по смягчению последствий, предусматривающие снижение санкций в связи с выполнением компаниями определенных действий, также применяются главным образом государством.
- Репутационные стимулы и санкции, как правило, применяются компаниями к своим деловым партнерам не напрямую, а посредством организаций гражданского общества. Такие меры могут включать обнародование материалов о связанных с коррупцией событиях (например, в форме кампании или статьи) или анализ сравнительных показателей эффективности (например, ранжирование компаний в соответствии с данными публичной отчетности о реализации их антикоррупционных программ)<sup>52</sup>.

В случаях, когда компании применяют санкции в отношении своих деловых партнеров за нарушение антикоррупционной политики и процедур, следует рассмотреть меры по смягчению последствий, направленные на восстановление репутации коммерческих предприятий, которые демонстрируют положительные изменения в сфере борьбы с коррупцией.

### Проблемы и возможности малых и средних предприятий (МСП)

Применение антикоррупционной программы в отношении деловых партнеров так же важно для малых и средних предприятий (МСП), как и для крупных компаний.

Вследствие своего размера, экономического потенциала и зависимости от постоянных деловых отношений МСП, как правило, могут в меньшей степени влиять на своих деловых партнеров. Поэтому для МСП может быть затруднительно реализовывать свои антикоррупционные стандарты посредством таких мер, как прекращение деловых отношений.

<sup>52</sup>См., например, Transparency International, «Transparency in Corporate Reporting», 2012.

Тем не менее малым и средним предприятиям рекомендуется проводить комплексную проверку, аналогичную той, о которой говорилось выше, поскольку юридическая ответственность, неблагоприятные коммерческие условия или потеря репутации распространяются и на них. МСП, которым не хватает опыта и знаний в вопросах комплексной проверки, могут привлекать внешних консультантов для проведения первоначальной оценки рисков. Кроме того, МСП могут использовать ряд инструментов, таких как контрольные перечни вопросов, блок-схемы процессов комплексной проверки и возможные индикаторы риска<sup>53</sup>. МСП могут также усилить свое влияние, участвуя в коллективных мероприятиях с другими МСП. Это также важно, поскольку МСП в основном рассматриваются в качестве деловых партнеров крупных компаний и сталкиваются с многочисленными требованиями своих партнеров относительно их соблюдения. Налаживание конструктивного диалога (например, в рамках отраслевой инициативы) может помочь МСП облегчить бремя соблюдения многочисленных стандартов.

### Публичная отчетность о применении антикоррупционной программы в отношении деловых партнеров

Компании любых размеров должны публично сообщать о принятых ими мерах по борьбе с коррупцией. Компании могут использовать международные стандарты добросовестной практики, такие как *Глобальный договор Организации Объединенных Наций – «Трансперенси интернэшнл»: «Руководство по отчетности о соблюдении 10-го принципа борьбы с коррупцией»*, при составлении отчета о применении антикоррупционной программы в отношении деловых партнеров, где они должны:

- дать определение и указать сферу деятельности деловых партнеров (например, поставщики, агенты, совместные предприятия);
- указать, как обязательство компании по борьбе с коррупцией распространяется на деловых партнеров и как обязательства деловых партнеров по борьбе с коррупцией распространяются на компанию;
- указать деловых партнеров с высокой степенью риска по отраслям (например, государственный сектор);
- указать звенья цепочки поставок, на которые распространяется антикоррупционная политика (размеры и виды поставщиков, производителей);
- подробно изложить политику в отношении деловых партнеров;
- указать конкретные меры по обеспечению коммуникации и соответствующие мероприятия, такие как обучение, которые проводятся в целях стимулирования деловых партнеров к осуществлению антикоррупционных программ; и
- указать процедуры контроля эффективности таких мер по обеспечению коммуникации и соответствующих мероприятий.

Компании могут представлять качественные и количественные сведения и сообщать о принятых ими практических мерах и достигнутых результатах.

<sup>53</sup>См., например, Business Anti-Corruption Portal (Due Diligence Tools).

## Контрольный перечень

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ АНТИКОРРУПЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ В ОТНОШЕНИИ ДЕЛОВЫХ ПАРТНЕРОВ	ДА	НЕТ	В ПРОЦЕССЕ
Все деловые партнеры осведомлены об антикоррупционной политике и процедурах компании.			
Дочерние компании, над которыми материнская компания осуществляет эффективный контроль, обязаны внедрить аналогичную антикоррупционную программу.			
Аффилированные лица поощряются к внедрению аналогичной антикоррупционной программы, при этом определяются варианты смягчения последствий остаточных рисков (в том числе сценарии выхода из компании).			
Компания должна стремиться применять собственные или аналогичные антикоррупционные стандарты в отношении совместного предприятия. При этом определяются варианты смягчения последствий остаточных рисков (включая сценарии выхода из совместного предприятия).			
Для агентов и посредников разрабатываются специальная политика и процедуры.			
Для подрядчиков и поставщиков разрабатываются специальная политика и процедуры.			
При выборе нового делового партнера проводится комплексная юридическая проверка.			
Объем и степень комплексной проверки определяются на основе общей оценки рисков, осуществляемой компанией, а также областей, в которых риск обусловлен отношениями.			
В отношении деловых партнеров осуществляется постоянный контроль, причем степень, частота и методы проведения такого контроля определяются на основе оценки рисков.			
Деловые партнеры мотивируются к соблюдению стандартов компании посредством применения коммерческих, правовых и репутационных стимулов и санкций.			
Компания публично сообщает о применении антикоррупционной программы в отношении деловых партнеров.			

## Г. Система внутреннего контроля и ведение отчетности

Ведение бизнеса должно основываться на взаимном доверии. Доверие между руководством компании и ее сотрудниками имеет важное значение для создания мотивирующей производственной среды. Столь же важно, чтобы существовало доверие между компанией и ее деловыми партнерами. Руководство, сотрудники и деловые партнеры должны осуществлять свою деятельность в соответствии с этическими ценностями компании даже в ситуациях, которые четко не определены политикой и процедурами.

Компания должна обеспечить, чтобы вся ее коммерческая деятельность осуществлялась надлежащим образом, особенно это касается процессов, связанных с высоким риском, таких как финансовая отчетность, закупки, продажи и маркетинг. Однако полностью полагаться на то, что бизнес-процессы и коммерческая деятельность обязательно будут осуществляться надлежащим образом, значит подвергать компанию риску серьезных негативных последствий, таких как наложение значительных установленных законом штрафов в результате совершения коррупционных деяний одним-единственным недобросовестным сотрудником. Негативные последствия могут также возникнуть вследствие халатности, неосведомленности или просто человеческой ошибки. Для снижения этих рисков компании должны не только постоянно стремиться к созданию производственной среды на основе этических ценностей, но и внедрить систему внутреннего контроля<sup>54</sup>. Основной задачей системы внутреннего контроля является обеспечение обоснованной уверенности в действенности и результативности деятельности компании, достоверности ее финансовой отчетности и ее соответствия действующему законодательству и внутренней политике<sup>55</sup>.

В рамках общей антикоррупционной программы система внутреннего контроля способствует обеспечению осуществления антикоррупционной политики и процедур в соответствии с установками высшего руководства компании. Поэтому система внутреннего контроля не только позволяет снизить риск коррупции, но и помогает руководству выполнить свои обязанности по сохранению активов компании и защите ее сотрудников и деловых партнеров от негативных последствий.

В данном разделе рассматриваются основные положения и ключевые элементы системы внутреннего контроля, распределения обязанностей внутри компании по разработке, организации и оценке систем, а также обосновывается важность ведения строгого бухгалтерского учета в рамках антикоррупционной программы.

### Элементы системы внутреннего контроля

Высшему руководству компании и надзорным органам необходимо найти правильный баланс между системой внутреннего контроля и доверием к своим сотрудникам и деловым партнерам. Сбалансированная система должна основываться на оценке рисков и не допускать чрезмерного или недостаточного

<sup>54</sup>Biermann S. et al., «Compliance Intelligence», 2009.

<sup>55</sup>Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, «Internal Control – Integrated Framework», 1992.

контроля. Чрезмерный контроль может негативно влиять на организационную культуру, свидетельствуя о недоверии к сотрудникам и, возможно, задерживая бизнес-процессы, в то время как при недостаточном контроле компания становится уязвимой для коррупции.

Система внутреннего контроля должна быть создана во всех компаниях, даже в компаниях с сильной и интегрирующей организационной культурой, основанной на доверии и добросовестности.

Несмотря на то что форма и структура системы внутреннего контроля могут быть различными в разных компаниях, отраслях и странах, основной задачей такой системы, как правило, являются предупреждение и раннее выявление коррупции. Такая система может включать меры, которые непосредственно интегрированы в основные бизнес-процессы (например, закупки), а также меры, которые применяются в отношении всех подразделений, отделов или деловых партнеров. Система внутреннего контроля часто содержит следующие два элемента:

- **Организационные меры.** Организационные меры, как правило, интегрированы в основные бизнес-процессы и направлены на предупреждение коррупции с помощью политики и процедур, относящихся к осуществлению повседневной деятельности. К таким мерам относятся должностные инструкции, лимиты одобрения платежей, разделение обязанностей (например, подтверждение счетов-фактур осуществляется отдельно от выдачи платежных сумм), а также ограниченный доступ к важной коммерческой деятельности (например, к утверждению новых поставщиков).
- **Механизмы контроля.** Механизмы контроля либо применяются в отношении юридического лица в целом (например, контроль за проведением обучения или проверка наличия политики и процедур у дочернего предприятия), либо интегрируются в основные бизнес-процессы. Механизмы контроля направлены на предупреждение, а также выявление коррупции путем оказания поддержки и обеспечения контроля за соблюдением организационных требований<sup>56</sup>. Предупредительные механизмы контроля ограничивают случаи коррупционных правонарушений или позволяют не допустить их. Например, требование о получении дополнительного разрешения до выплаты финансовых средств на деятельность политической партии является механизмом контроля, направленным на предупреждение коррупции. С другой стороны, механизмы контроля, направленные на выявление коррупции, способствуют обнаружению слабых мест и несоответствий после осуществления производственной деятельности. Например, механизмы контроля, направленные на выявление коррупции, могут применяться в целях отслеживания двойной или дробной оплаты одному поставщику и обнаружения переплаченных сумм или превышения лимита платежей.

<sup>56</sup>Выбор механизмов внутреннего контроля должен осуществляться на основе выявленных рисков при проведении общей оценки рисков или комплексной проверки (например, в случае отбора деловых партнеров). На основе выявленных рисков определяются цели контроля и практические контрольные мероприятия, которые необходимо осуществить. Риски, цели контроля и соответствующие мероприятия должны быть четко определены, задокументированы и закреплены за лицом, ответственным за процессы, для оценки состояния, эффективности и определения возможностей совершенствования системы внутреннего контроля.



Механизмы контроля могут функционировать либо в ручном режиме (например, при инвентаризации запасов), либо в автоматическом режиме (например, при осуществлении компьютерного контроля доступа).

Для снижения рисков коррупции нередко требуется взаимодействие различных механизмов контроля. Например, установленные с помощью компьютера ограничения, не позволяющие превышать лимиты платежей (автоматизированный предупредительный контроль, позволяющий избежать уплаты благотворительных взносов сверх установленного лимита), могут быть дополнены проведением физической проверки информации о банковских счетах при закрытии месяца (ручной контроль, направленный на выявление коррупции).

Элементы системы внутреннего контроля, порядок определения лиц, ответственных за ее функционирование, а также информация, полученная с помощью этой системы (например, выявленные нарушения и недостатки механизмов контроля), должны быть надлежащим образом документально оформлены. Документальное оформление позволяет накапливать опыт и совершенствовать систему внутреннего контроля.

### Обязанности в отношении системы внутреннего контроля

*Разработка, введение в действие и обеспечение функционирования системы внутреннего контроля.* Высшее руководство компании несет ответственность за разработку и применение эффективных организационных мер и механизмов контроля в целях предупреждения и выявления коррупции. Руководство может поручить выполнение этих задач определенным отделам, таким как отдел по управлению рисками, финансам или закупкам, в частности в отношении мер, интегрированных в процессы. С этой целью руководство должно назначить «ответственных за внутренний контроль». Например, если отдел обеспечения соблюдения требований отвечает за применение ручных механизмов контроля и механизмов контроля, направленных на предупреждение коррупции, для проверки реализации политики компании в сфере обучения соблюдению нормативных требований, то финансовый отдел может осуществлять финансовую и организационную проверку ведения компанией бухгалтерского учета и отчетности.

*Оценка системы внутреннего контроля.* Отдел внутреннего аудита (и внешние аудиторы) периодически осуществляет оценку надежности системы внутреннего контроля компании. Отдел внутреннего аудита является независимым подразделением в структуре компании, главная цель которого – анализ эффективности, действенности и баланса установленных организационных мер и механизмов контроля<sup>57</sup>. Независимость отдела внутреннего аудита имеет решающее значение для обеспечения объективной и обоснованной оценки системы внутреннего контроля. Выводы подразделения должны быть доведены до сведения Совета директоров (или Ревизионного комитета).

*Надзор за системой внутреннего контроля.* Ответственность за обеспечение эффективности этой системы несет Совет директоров или аналогичный орган управления.

<sup>57</sup> Дополнительная информация по вопросам оценки содержится в разделе I главы III.

## Тщательное ведение бухгалтерского учета и отчетности

Система внутреннего контроля требует тщательного ведения бухгалтерского учета и отчетности. Бухгалтерская документация является основой для осуществления контроля, направленного на выявление коррупции. Эта документация служит также доказательством в случае обнаружения слабых мест или нарушений.

Термин «бухгалтерский учет и отчетность» относится не только к документации по финансовым операциям (хотя это имеет первостепенное значение, как указано ниже). Данный термин охватывает и другие соответствующие документы (например, контракты или расписки в получении документов), в которых фиксируются сведения о деловых отношениях или коммерческой деятельности. У компании должны иметься четкая политика и вспомогательные процедуры (в том числе механизмы внутреннего контроля) в отношении тщательного ведения бухгалтерского учета и отчетности, которые включают следующие элементы:

- Все операции, активы и обязательства должны быть точно и объективно отражены в бухгалтерской документации компании с достаточно подробным изложением и с приложением подлинников документов.
- Все операции должны учитываться только в официальной бухгалтерской документации компании. Неофициальная отчетность должна быть запрещена.
- Операции, активы и обязательства должны рассматриваться своевременно и в хронологическом порядке.
- Должна обеспечиваться сохранность бухгалтерской документации для предотвращения умышленного или неумышленного уничтожения, внесения в нее ненадлежащих или несанкционированных изменений или раскрытия информации.
- Бухгалтерская документация не должна уничтожаться до истечения срока, установленного законодательством.
- Каждая операция должна быть последовательно зарегистрирована от начала до завершения.
- Операции должны иметь истинную и законную цель.
- Электронные документы должны храниться в форме, не допускающей стирания и перезаписи, быть систематизированы, легко доступны или воспроизводимы.

Коррупционные платежи нередко производятся с банковских счетов или из запасов денежных средств, которые не отражены в бухгалтерской документации компании (то есть создание неофициальной отчетности). Поэтому поступления и выплаты денежных средств следует рассматривать как область риска, который должен быть снижен с помощью надлежащей политики ведения бухгалтерского учета и отчетности и вспомогательных процедур, таких как механизмы внутреннего контроля для сверки взаиморасчетов и проверки платежей, которые осуществляются в государствах с низкими налогами.

В пункте 3 статьи 12 Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции подчеркивается важность ведения бухгалтерского учета и отчетности в целях предупреждения коррупции путем запрещения различных действий, таких как создание неофициальной отчетности, ведение учета несуществующих расходов или использование поддельных документов. Бухгалтерская документация должна предоставляться для ознакомления Совету директоров или соответствующему органу, а также внутренним и внешним аудиторам. Внутренние и внешние аудиторы также могут проверять банковские счета компании и отношения между представителями компании и банка (для выявления возможной коллизии интересов).

### Проблемы и возможности малых и средних предприятий (МСП)

Малым и средним предприятиям необходимо создать эффективную, действенную и сбалансированную систему внутреннего контроля. У них также должны иметься политика и процедуры в отношении ведения бухгалтерского учета и отчетности в целях снижения риска коррупции.

Однако некоторым МСП может не хватать понимания выгод, связанных с системой внутреннего контроля. Наоборот, они могут рассматривать механизмы внутреннего контроля как сигнал недоверия или как расходы, которые не приносят пользы. Кроме того, для МСП обеспечение эффективности и действенности принимаемых мер может оказаться затруднительным, поскольку они более ограничены в людских и финансовых ресурсах. Например, для МСП может быть затруднительным подобрать кадры с необходимыми финансовыми или техническими навыками для создания и обеспечения функционирования механизмов внутреннего контроля и ведения тщательного бухгалтерского учета и отчетности. Кроме того, высшее руководство малых и средних предприятий нередко не принимает во внимание существующие политику и процедуры. МСП, как правило, имеют меньше времени и ресурсов для составления официальных документов, особенно касающихся организационных мер, таких как политика и должностные инструкции<sup>58</sup>.

Еще одной трудностью, препятствующей реализации профилактических мер, является для МСП централизация ответственности. В отличие от крупных компаний, важнейшие виды предпринимательской деятельности в МСП не могут быть поручены отдельным лицам ввиду отсутствия достаточных ресурсов. Это относится не только к повседневной деятельности, но и к общей реализации программы и надзору за ее осуществлением. Поскольку руководство МСП может осуществляться только одним центральным органом управления, эффективность внутреннего контроля в значительной степени зависит от желания и поддержки руководства компании.

Это бремя для МСП может уменьшиться основанный на оценке рисков строгий подход, в большей степени направленный на обеспечение эффективного и результативного применения механизмов внутреннего контроля. Компания может поручить уполномоченному руководителю утверждать и анализировать важнейшие операции и виды предпринимательской деятельности (на основе

<sup>58</sup>Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, «Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies», 2006.

определяемых пороговых значений риска). Другим вариантом может быть использование автоматизированных систем управления для осуществления текущих проверок. Несмотря на первоначальные инвестиции, эти системы могут со временем обеспечить экономию средств, поскольку контроль ведется постоянно. Благодаря автоматизации механизмы управления могут применяться более широко, что снижает вероятность невыявленных несоответствий в ходе выборочных аудиторских проверок.

Одно из преимуществ, которым обладают МСП благодаря их менее сложной структуре и более тесным отношениям среди сотрудников и деловых партнеров, состоит в том, что им легче выявить правонарушителей. Более тесное взаимодействие и более высокая степень открытости в межличностных отношениях могут способствовать обеспечению более высокой степени социального контроля.

### Публичная отчетность о механизмах внутреннего контроля и ведения отчетности

Компании любых размеров должны публично сообщать о принятых ими мерах по борьбе с коррупцией. Компании могут использовать международные стандарты добросовестной практики, такие как *Глобальный договор Организации Объединенных Наций – «Трансперенси интернэшнл»: «Руководство по отчетности о соблюдении 10-го принципа борьбы с коррупцией»*, при составлении отчета о системе внутреннего контроля, бухгалтерском учете и отчетности, где они должны:

- указать конкретные механизмы внутреннего контроля, такие как политика и процедуры утверждения, планы проведения аудита, руководящие принципы в отношении расходов и выставления счетов и т. д., направленные на выявление и/или предупреждение коррупции, а также то, каким образом эти механизмы способствуют исполнению обязательства по борьбе с коррупцией;
- указать, как часто осуществляется пересмотр этих механизмов;
- привести информацию о политике и процедурах внутреннего контроля (например, указать частоту, объем организационных мер, степень автоматизации контроля, применяемые международные стандарты);
- сообщить, проводились ли внутренние и внешние аудиторские проверки и;
- сообщить о конкретных полномочиях, предоставленных службе аудита, внутреннего и внешнего, в соответствующих случаях.

Компании могут представлять качественные и количественные сведения и сообщать о принятых ими практических мерах и достигнутых результатах.

## Контрольный перечень

МЕХАНИЗМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И ВЕДЕНИЕ ОТЧЕТНОСТИ	ДА	НЕТ	В ПРОЦЕССЕ
Система внутреннего контроля введена в действие.			
Цели системы внутреннего контроля доведены до сведения сотрудников и деловых партнеров (например, обеспечение сохранности активов компании).			
Система внутреннего контроля имеет в основе индивидуальный профиль рисков и условия ведения деятельности компании.			
Система внутреннего контроля обеспечивает баланс, позволяя избежать чрезмерного либо недостаточного контроля.			
Система внутреннего контроля включает организационные меры, механизмы, направленные на предупреждение и выявление коррупции, а также механизмы ручного и автоматизированного контроля.			
Система внутреннего контроля включает организационные меры и механизмы контроля, которые интегрированы в основные бизнес-процессы и применяются в отношении как компании в целом, так и деловых партнеров.			
Система внутреннего контроля разрабатывается и внедряется высшим руководством компании, которое обеспечивает ее функционирование.			
Оценка системы внутреннего контроля осуществляется внутренними и внешними аудиторами на регулярной основе.			
Эффективность системы внутреннего контроля оценивается Советом директоров или аналогичным органом управления.			
Элементы системы внутреннего контроля, порядок определения лиц, ответственных за ее функционирование, и информация, получаемая в процессе функционирования системы, документируются.			
Официальная политика предусматривает процедуры тщательного бухгалтерского учета и отчетности (например, запрещение неофициальной отчетности).			
Компания публично сообщает о применении своей системы внутреннего контроля, а также о практике ведения бухгалтерского учета и отчетности.			

## Н. Информирование и обучение

При разработке своих антикоррупционных программ компании должны не только принять необходимые меры, для того чтобы их сотрудники и соответствующие деловые партнеры были осведомлены о принятой ими политике и процедурах, но и чтобы они имели необходимую информацию и навыки, позволяющие выявлять и решать проблемы, связанные с коррупцией. Регулярное информирование и обучение играют ключевую роль в повышении осведомленности и обеспечении соблюдения требований антикоррупционных программ.

В данном разделе рассматриваются принципы регулярного информирования и обучения и указываются основные виды такой деятельности. Подчеркивается важное значение публичной отчетности.

### Основные принципы информирования и обучения

Информирование и обучение по вопросам антикоррупционной политики и процедур должны быть ориентированы на сотрудников, а также на деловых партнеров, над которыми компания осуществляет эффективный контроль или на которых она оказывает определяющее воздействие<sup>59</sup>. В целях снижения риска коррупции компании также могут рассмотреть вопрос о включении других соответствующих деловых партнеров, таких как поставщики, в осуществляемую ими деятельность по информированию и обучению. Например, занимающийся продажами менеджер компании – внешнего поставщика может попытаться получить несправедливое преимущество, предлагая взятку сотруднику отдела закупок компании. Компании могут рассмотреть вопрос о включении требования о соблюдении ее антикоррупционной программы в качестве обязательства в договор с деловым партнером с высокой степенью риска и обеспечить его исполнение с помощью информирования и обучения.

Информирование и обучение также должны охватывать процессы внутреннего продвижения и внешнего найма сотрудников. Осведомленность и понимание антикоррупционной программы, принятой компанией, должны являться критерием для подбора кадров или установления деловых отношений.

Информирование и обучение должны осуществляться на регулярной основе. В зависимости от индивидуального профиля рисков и толерантности компания должна принять решение, следует ли ей ориентировать соответствующие мероприятия на всех сотрудников или только на тех, которые с большей вероятностью будут подвержены коррупционным рискам. Внутренний персонал может получать информационные материалы и участвовать в прохождении обязательной стандартной подготовки не реже одного раза в год, с тем чтобы каждый сотрудник помнил о важности основных положений программы. Руководители среднего звена, которые постоянно находятся на виду у своих сотрудников и чаще всего контактируют с ними, играют важную роль в ознакомлении их с основными положениями программы подготовки и информирования, осуществляемой компанией («тон, задаваемый средним звеном»).

<sup>59</sup> Более подробная информация о применении антикоррупционной программы в отношении деловых партнеров содержится в разделе F главы III.

Для сотрудников и соответствующих деловых партнеров, связанных с процессами с высоким уровнем риска, такими как закупки и логистика, с отраслями с высокой степенью риска или с другими областями риска, могут потребоваться более частые и специальные информирование и обучение. Конкретные требования и частота информирования и обучения должны основываться на общей оценке рисков.

Помимо обычной деятельности по информированию и обучению соответствующие мероприятия могут быть связаны с особыми случаями или крупными событиями, такими как:

- обновление внутренней политики или внешних правовых норм;
- организационные изменения (например, назначение нового руководителя отдела обеспечения соответствия требованиям);
- новые внутренние руководящие принципы или вспомогательные средства;
- годовые общие собрания акционеров;
- сезонные события, например специальный информационный бюллетень или курс обучения по вопросам подарков во время зимнего сезона;
- национальные или международные мероприятия, посвященные борьбе с коррупцией, например Международный день борьбы с коррупцией (9 декабря);
- присоединение к добровольной инициативе, такой как Глобальный договор Организации Объединенных Наций, Инициатива Всемирного экономического форума «Партнерство против коррупции» (РАСИ), Инициатива по обеспечению прозрачности в добывающих отраслях (ИПДО), Инициатива по обеспечению прозрачности в строительном секторе (ИПСС);
- известия об антикоррупционных инициативах, принятых организациями гражданского общества и деловыми партнерами;
- публикация отчета об устойчивости или социальной ответственности компании.

Деятельность по информированию и обучению необходимо документировать для оценки эффективности, результативности и устойчивости соответствующих мероприятий<sup>60</sup>. Следует вести учет посещаемости сотрудниками учебных мероприятий, чтобы подробно указать объем подготовки, пройденной каждым сотрудником. Это позволит компании лучше защитить себя в случае обвинений в коррупции.

### Виды информирования и обучения

Деятельность по информированию и обучению сотрудников и соответствующих деловых партнеров должна обеспечить четкое и целостное представление об антикоррупционной политике и процедурах компании посредством стандартизованного информирования и обучения. Компании должны обеспечивать более специализированные информирование и обучение, соответствующие

<sup>60</sup>Дополнительная информация об оценке антикоррупционной деятельности содержится в разделе L главы III.



щие конкретным проблемам и потребностям определенных групп (например, сотрудников отделов логистики, сталкивающихся с вымогательством).

Стандартизованное информирование и обучение обеспечивают осведомленность об общей приверженности компании принципу абсолютной нетерпимости к коррупции. В рамках этой деятельности должна предоставляться информация о политике и процедурах, а также о лежащих в их основе принципах, целях и процессах. Должна предоставляться общая информация, поясняющая основания для самой программы и обеспечивающая более глубокое понимание необходимости такой политики и процедур, а также различных ситуаций, в которых могут возникнуть коррупционные риски.

Информирование и обучение должны сопровождаться сообщениями, поступающими от высшего руководства компании и надзорных органов. Важно приводить практические примеры, демонстрирующие согласованность действий отдельных лиц с нормами и ценностями компании (например, выражение особого признания сотруднику, который успешно справился со сложной ситуацией).

Стандартизованное информирование и обучение нередко проводятся с использованием общих медиаканалов, таких как веб-сайты, электронная почта, информационные бюллетени или компьютерные учебные курсы, которые позволяют учиться самостоятельно<sup>61</sup>. Эти медиаканалы обеспечивают возможность простого и экономически эффективного распространения и документирования информации.

В идеале стандартизованное информирование и обучение могут быть ориентированы на различные аудитории и при необходимости адаптироваться с учетом языка и медиаканалов.

Для определенных сотрудников и деловых партнеров необходимо обеспечивать специализированное информирование и обучение по решению стоящих перед ними конкретных задач, связанных с коррупцией. Это может быть обучение методом ролевых игр, в ходе которых сотрудники учатся адекватно реагировать на ситуации, связанные с вымогательством со стороны клиента, делового партнера или публичного органа. Кроме того, компании могут проводить специализированное обучение по вопросам порядка проведения комплексной проверки в отношении поставщиков, а также предоставлять информацию о местном законодательстве в сфере защиты от конкуренции или защиты данных.

Некоторые элементы стандартизованного информирования и подготовки могут также требовать целенаправленного подхода, учитывающего особенности культуры и нормативно-правового регулирования. Типичным примером является то, что приемлемость и использование каналов для сообщения о фактах коррупции могут значительно различаться по регионам и, таким образом, не соответствовать общепринятому стандартизованному подходу к информированию и обучению.

<sup>61</sup>См., например, электронный образовательный ресурс Управления по наркотикам и преступности Организации Объединенных Наций и Глобального договора Организации Объединенных Наций «Борьба с коррупцией» (The fight against corruption), предназначенный для частного сектора (<http://thefightagainstcorruption.org>).

Специализированное информирование и обучение также могут проводиться с использованием общих медиа-каналов для самостоятельного обучения, но в этом случае часто требуется более тесное взаимодействие между коллегами и партнерами. Обсуждение сложных ситуаций и индивидуального опыта на занятиях в классе, внешних курсах, семинарах и конференциях может способствовать гораздо более глубокому пониманию проблемы и значительно повысить ценность информирования и обучения в целом.

### Проблемы и возможности малых и средних предприятий (МСП)

Учитывая ограниченность ресурсов МСП, информирование и обучение имеют первостепенное значение для успешной реализации принятых ими антикоррупционных программ. Информирование лично руководством компании или его участие в обучении подчеркивает приверженность компании антикоррупционной программе. Обучение также предоставляет возможности для обсуждения вопросов, требующих решения, или проблем. МСП должны воспользоваться тем, что имеют менее сложную структуру, и проводить более индивидуальные информирование и обучение, что позволяет обеспечить более глубокое понимание и приемлемость политики и процедур компании.

Тем не менее в процессе разработки содержания и создания каналов распространения информационных материалов и проведения учебных мероприятий МСП могут столкнуться с нехваткой ресурсов. Для решения этой проблемы МСП могут рассмотреть различные варианты, в том числе:

- *Участие в учебных мероприятиях, проводимых в цепочке поставок.* МСП, являющиеся звеньями цепочки поставок более крупной компании, могут сделать заявку на участие в учебных мероприятиях или на получение информационных материалов. Следует обратить внимание на то, чтобы содержание подготовки отвечало требованиям антикоррупционной программы, принятой МСП.
- *Использование бесплатных информационных и учебных материалов.* Мировое сообщество по борьбе с коррупцией бесплатно предоставляет широкий набор руководств, средств обучения и учебных модулей, таких как печатное учебное пособие «Как противостоять вымогательству при совершении международных сделок» (Resisting Extortions and Solicitations in International Transactions – RESIST) или электронный образовательный ресурс «Борьба с коррупцией» (The Fight Against Corruption)<sup>62</sup>, разработанный УНП ООН и участниками Глобального договора Организации Объединенных Наций, который содержит интерактивные учебные модули по нескольким основным темам, включая вознаграждение за упрощение формальностей или использование посредников и лоббистов.
- *Подготовка инструкторов.* Небольшое число сотрудников могут посещать сторонние учебные мероприятия по борьбе с коррупцией, а затем передавать эту информацию коллегам в рамках своей компании.
- *Создание групп по интересам.* МСП могут объединить свои усилия для совместного проведения обучения в сотрудничестве с местной торговой палатой или профессиональным союзом.

<sup>62</sup><http://thefightagainstcorruption.org>.

Для малых и средних предприятий обучение и информирование нередко являются наиболее экономичным способом обеспечить эффективное осуществление антикоррупционной программы.

### Публичная отчетность об информировании и обучении

Компании любых размеров должны публично сообщать о принятых ими мерах по борьбе с коррупцией. Компании могут использовать международные стандарты добросовестной практики, такие как *Глобальный договор Организации Объединенных Наций – «Трансперенси интернэшнл»: «Руководство по отчетности о соблюдении 10-го принципа борьбы с коррупцией»*, при составлении отчета об информировании и подготовке, где они должны:

- указать способы распространения положений программы в рамках компании, например антикоррупционные кампании, информационные сообщения руководства, совещания подразделений, публикации, руководящие принципы ведения бизнеса, ресурсы интернета или внутрикорпоративной сети;
- сообщить о мерах контроля, таких как исследования отношения сотрудников к программе и их результаты, публикации на местных языках;
- указать частоту такого информационного взаимодействия (например, ежеквартально, ежегодно);
- указать программы обучения по вопросам борьбы с коррупцией;
- указать, были ли информационные сообщения и/или учебные материалы переведены на различные языки, и если да, то указать основные языки.

Компании могут представлять качественные и количественные сведения и сообщать о принятых ими практических мерах и достигнутых результатах.

## Контрольный перечень

ИНФОРМИРОВАНИЕ И ОБУЧЕНИЕ	ДА	НЕТ	В ПРОЦЕССЕ
Информирование и обучение ориентированы на всех сотрудников и соответствующих деловых партнеров.			
Информирование и обучение включены в процессы внутреннего продвижения и внешнего найма сотрудников.			
Информирование и обучение осуществляются на регулярной основе.			
Информирование и обучение согласованы с результатами оценки рисков (например, регулярная проверка содержания).			
Стандартизованное информирование и обучение позволяют получить информацию о сфере применения и актуальности программы в целом для соответствующих сотрудников и деловых партнеров.			
Стандартизованное информирование и обучение проводятся с использованием соответствующих медиа-каналов, таких как веб-сайты, электронная почта, информационные бюллетени, журналы и годовые отчеты компании.			
В рамках специализированного информирования и обучения учитываются проблемы и потребности сотрудников и соответствующих деловых партнеров, связанных с процессами, отраслями и районами, для которых характерен высокий риск.			
Специализированные информирование и обучение проводятся интерактивным методом (например, на занятиях в классе).			
Деятельность по информированию и обучению документируется, контролируется и оценивается на предмет ее эффективности и действенности.			
Чтобы подчеркнуть цели и важное значение антикоррупционной программы, используются особые случаи или крупные мероприятия (например, организационные изменения, новые внутренние руководящие принципы, присоединение к добровольной инициативе).			
Компания публично сообщает о своей деятельности по информированию и обучению.			

## I. Поддержка и стимулирование этического поведения и соблюдения требований

Приверженность сотрудников и соответствующих деловых партнеров политике и процедурам компании является ключевым фактором, определяющим успех реализации программы. На практике компании часто разрабатывают и осуществляют антикоррупционную программу в соответствии со стандартами добросовестной практики, но им не удается стимулировать сотрудников и деловых партнеров к тому, чтобы придерживаться ценностей компании и соблюдать принятые ею нормы.

Системы стимулирования являются тем решением, которое может способствовать принятию антикоррупционной программы в целом и достижению ее основной цели – снижения уровня коррупции.

В данном разделе рассматриваются обоснования и проблемы включения системы стимулирования в антикоррупционную программу компании в целях мотивирования сотрудников компании и соответствующих деловых партнеров.

### Обоснования для стимулирования этического поведения и соблюдения требований

Стимулы позволяют обеспечить желаемое поведение и улучшить результаты деятельности. Стимулы применяются во всех областях коммерческой деятельности, например в области продаж или маркетинга. Стимулы подают четкий сигнал о том, что компания считает важным. Компания может рассмотреть вопрос о включении системы стимулирования в свою антикоррупционную программу, чтобы подчеркнуть важное значение программы и способствовать ее осуществлению и поддержке<sup>63</sup>.

Стимулы могут распространяться как на сотрудников, так и на деловых партнеров, таких как основные поставщики. Стимулирование может быть особенно полезным для обеспечения соблюдения требований антикоррупционной программы деловыми партнерами, над которыми компания не осуществляет эффективного контроля. Такие стимулы, как приоритетный статус поставщика, могут поощрить деловых партнеров к соблюдению политики и процедур компании<sup>64</sup>.

### Виды стимулов

Для поощрения этического поведения и обеспечения соблюдения требований компании в рамках своих систем стимулирования могут объединять материальное и нематериальное вознаграждение.

<sup>63</sup> Включение стимулов в антикоррупционную программу предусмотрено несколькими национальными стандартами. Например, в Руководящих принципах вынесения приговоров в США (US Sentencing Guidelines) обеспечение стимулов рассматривается как критерий эффективности программы по соблюдению норм и этике, который может стать обоснованием для смягчения наказания при вынесении приговора (United States Sentencing Commission, «US Federal Sentencing Guidelines Manual and Supplement», 2010, Chapter 8 – Sentencing of organizations, §8B 2.1, Effective Compliance and Ethics Program (6)).

<sup>64</sup> Дополнительная информация о применении антикоррупционной программы в отношении деловых партнеров содержится в разделе F главы III.

- *Материальное вознаграждение* сотрудников может предусматривать повышение заработной платы, премии, повышение в должности, подарки или купоны. Материальное вознаграждение деловых партнеров может включать приоритетный доступ к коммерческим возможностям и предоставление льготных коммерческих условий.
- *Нематериальное вознаграждение* может включать нематериальное поощрение сотрудников или деловых партнеров за их достижения, поздравления в изданиях компании, доступ к учебным курсам для руководителей, личное признание со стороны высшего руководства или признание со стороны коллег.

Выбор стимулов должен отражать организационную культуру компании. Для того чтобы стимулы способствовали соблюдению требований программы, компания может привлекать сотрудников и деловых партнеров к составлению перечня видов материального и нематериального вознаграждения.

### Оценка этического поведения и соблюдения требований

В настоящее время политика в области людских ресурсов нередко увязывает материальное и нематериальное вознаграждение с той или иной формой целевых показателей производительности и эффективности, таких как финансовые цели, коэффициенты уменьшения ошибок, целевые показатели производительности или число новых клиентов. Стимулы для этического и направленного на соблюдение требований поведения следует интегрировать в политику в области людских ресурсов и процедуры оценки эффективности (ежегодные обзоры, заседания для рассмотрения замечаний и предложений или периодические оценки). Для этого необходимо установить целевые показатели эффективности, касающиеся соблюдения требований и этического поведения. Целевые показатели эффективности, а также критерии оценки и различные уровни и виды стимулов должны быть прозрачны и четко изложены в документе о политике в области людских ресурсов.

Системы стимулирования должны быть увязаны исключительно с оценками на основе объективных сопоставимых критериев, которые измеряют результативность программы<sup>65</sup>, например:

- участие в учебных мероприятиях по вопросам соблюдения требований и их результативность;
- уровень активной поддержки и развитие антикоррупционной программы компании;
- утверждение решений, связанных с соблюдением требований;
- знание ценностей и норм, принятых компанией (например, Кодекса поведения);

<sup>65</sup>J. Murphy, «Building incentives in your compliance and ethics program», Society of Corporate Compliance and Ethics White Paper, 2009.

- готовность поставить под сомнение сомнительные действия или предложения или отказаться от них<sup>66</sup>.

Следует избегать оценок, которые предполагают измерение таких критериев, как личностные ценности, впечатления или мнения, поскольку они связаны с личным характером человека и образом его мыслей. Оценки этих критериев в любом случае субъективны и могут быть несправедливы или произвольны.

Вышестоящие или непосредственные руководители должны оцениваться по тому, в какой степени они способствуют соответствию своих подчиненных вышеупомянутым критериям. Например, руководители могут оцениваться по тому, сколько их подчиненных прошли в определенный период обучение по вопросам соблюдения требований.

Стимулы могут предлагаться отдельным сотрудникам, а также внутренним или внешним коллективам, группам или отделам. Например, компании могут выразить признание внутренним отделам, которые приложили дополнительные усилия для реализации антикоррупционной программы, или деловым партнерам, которые досрочно выполнили требования по проведению комплексной проверки. Полезным может быть вознаграждение поведения коллективов и групп, поскольку это привлекает внимание сотрудника к поведению коллег и создает давление с их стороны. Благодаря таким мерам укрепляется социальный контроль, который может дополнить систему внутреннего контроля.

Необходимость внесения изменений в существующие системы стимулирования может возникать в случае, если соблюдение требований антикоррупционной программы приводит к несбалансированности стимулов. Несбалансированность стимулов может возникнуть, если существующие системы стимулирования по показателям производительности заставляют стремиться к повышению результативности деятельности, что затрудняет выполнение норм этического поведения и соблюдение требований. Например, если материальные стимулы поощряют постоянное сокращение времени, необходимого для оформления сделки купли-продажи, сотрудники будут пренебрегать или не в точности соблюдать порядок проведения комплексной проверки. Это может увеличить риск того, что сотрудники будут вовлечены в сомнительные коммерческие сделки, особенно если материальный стимул составляет значительный процент от их вознаграждения в целом. Во избежание этого риска материальные стимулы должны применяться с учетом как результатов деятельности, так и практики ведения бизнеса.

---

<sup>66</sup> «Готовность поставить под сомнение/отказаться от сомнительных действий или предложений» как критерий оценки добросовестности и соблюдения требований предусматривает вознаграждение работников за то, что они воздерживаются от участия в коррупционных правонарушениях. Это означает, что сотрудники не испытывают негативных последствий отказа от участия в коррупционных правонарушениях, даже если такой отказ может привести к потере бизнеса компанией. Основной проблемой в этом случае является необходимость доказательства того, что бизнес был потерян из-за отказа от коррупционных правонарушений. Сотрудник может быть обязан доказать, что от делового партнера поступило требование взятки или совершения другого коррупционного деяния.



## Проблемы, связанные со стимулированием этического поведения и соблюдения требований

По мнению некоторых экспертов, введение системы стимулирования для поощрения этического поведения и соблюдения требований является спорным или даже контрпродуктивным шагом. Поэтому компании, рассматривающие вопрос о применении стимулов для укрепления ценностей и норм их антикоррупционной программы, должны учесть и решить следующие задачи.

- *Обеспечение баланса между целевыми показателями эффективности и стимулами.* Любая система стимулирования чревата риском злоупотребления, который необходимо снизить с помощью соответствующих механизмов контроля. Чем сильнее стимул, тем сильнее должны быть механизмы контроля. Стимулы не должны быть чрезмерными, чтобы сотрудники не ориентировались исключительно на достижение целевых показателей эффективности, но они не должны быть и слишком слабыми. Небольшое вознаграждение за значительные усилия может быть воспринято как оскорбление. Выбор стимулов, которые соответствуют и соразмерны желаемым результатам деятельности, является ключевым фактором успешной реализации системы стимулирования.
- *Вознаграждение за ожидаемое поведение.* При введении стимулов за этическое поведение и соблюдение требований компании могут столкнуться с мнением, что надлежащее поведение не должно вознаграждаться. Хотя может показаться, что это утверждение имеет в основе высокую моральную установку, данный аргумент не учитывает практических аспектов, а также местных и культурных особенностей. Система стимулирования может поддерживать этическое и направленное на соблюдение требований поведение, которое не является само собой разумеющимся для каждого человека, и может способствовать созданию поведенческих стандартов и мотивации. Система стимулирования также может предусматривать вознаграждение за выдающиеся результаты деятельности и поддержку антикоррупционной программы. Добровольческую деятельность по дальнейшему развитию и продвижению антикоррупционной программы не следует рассматривать как одно из обычных рабочих заданий, и поэтому она может быть вознаграждена аналогичным образом.
- *Снижение внутренней мотивации.* По данным некоторых исследований, стимул может восприниматься как взятка сама по себе в случаях, когда сотрудники чувствуют, что данный стимул требует от них таких действий, которые они никогда бы не совершили в обычных условиях. Следует признать, что этот аргумент в некоторой степени справедлив в отношении материальных стимулов<sup>67</sup>. В эмпирических исследованиях игнорируется в значительной степени положительный эффект от нематериального поощрения. Кроме

<sup>67</sup> Нематериальные стимулы, например лично выраженное признание, награда за добросовестность или тому подобное, вряд ли могут быть восприняты как взятка, поскольку они не основаны на обмене материальными выгодами и не воспринимаются как средство убеждения или принуждения («Rethinking rewards», Harvard Business Review, 1993, Nov/Dec, Vol. 71 Issue 6, p. 37; A. Kohn, «Why incentive plans cannot work», Harvard Business Review, 1993, Sep/Oct, Vol. 71 Issue 5).

того, системы стимулирования, которые приводят к снижению внутренней мотивации, скорее всего, разработаны ненадлежащим образом. Кроме того, важно, чтобы система стимулирования существовала вместе с соответствующей системой санкций<sup>68</sup>.

- *Субъективность в оценке результатов деятельности.* Сотрудники и деловые партнеры должны быть осведомлены об объективных критериях, которые будут использоваться для оценки результатов деятельности по обеспечению соблюдения требований и этического поведения, поскольку их субъективное восприятие может различаться. Важно не допускать ситуаций, когда ошибочно ожидается, что определенное поведение или результаты деятельности будут вознаграждены, поскольку это может привести к разочарованию и обескураженности. Снизить этот риск могут прозрачные и объективные критерии оценки.
- *Неравные возможности.* Очень важно, чтобы система стимулирования не рассматривалась сотрудниками и деловыми партнерами как несправедливая. Для участия в антикоррупционной программе и получения признания должны предоставляться равные возможности. Системы, которые не считаются справедливыми, а также системы, которые распространяются только на высокопоставленные должности, могут привести к контрпродуктивным результатам.
- *Вознаграждение лиц, сообщающих о фактах коррупции.* Вознаграждение лиц, сообщающих о коррупционных деяниях, направлено на поощрение того, чтобы сотрудники и внешние стороны принимали меры в случае, если они станут свидетелями нарушения политики компании со стороны коллеги или делового партнера. Люди могут воздерживаться от информирования о коррупции из-за боязни мести. Поощрение информаторов к использованию медиаканалов для сообщения о неправомерных действиях может уменьшить страх мести. Однако вознаграждение лиц, сообщающих о фактах коррупции, может также создать риск того, что сотрудники будут восстановлены друг против друга вследствие ложных заявлений. Кроме того, это может снизить доверие и моральный дух сотрудников и деловых партнеров. Компаниям, которые приняли решение о вознаграждении лиц, сообщающих о фактах коррупции, следует тщательно проанализировать возможные побочные эффекты, привлечь сотрудников и другие заинтересованные стороны к оценке рисков и определить соответствующие стимулы для вышеуказанных лиц.

### Проблемы и возможности малых и средних предприятий (МСП)

Поощрение и стимулирование этического поведения и соблюдения требований так же важны для малых и средних предприятий, как и для крупных компаний. Предоставление материальных стимулов может создать тяжелую финансовую нагрузку для МСП. Для решения этой проблемы МСП могут сосредоточиться на нематериальном стимулировании этического и направленного на соблюдение требований поведения. Из-за ограниченности людских ресурсов для сотрудни-

<sup>68</sup> Дополнительная информация о системах санкций содержится в разделе К главы III.

ков малых и средних предприятий в целом характерны более близкое общение и более тесные личные связи, чем для сотрудников многонациональных компаний. Поэтому нематериальные стимулы могут являться более эффективным способом признания этичного и направленного на соблюдение требований поведения сотрудников. Кроме того, акцент на нематериальном вознаграждении может привести в результате к снижению уровня финансового и операционного контроля и бюрократических формальностей.

Благодаря меньшему числу сотрудников высшему руководству легче выразить признание неформальным образом, что может оказать сильное воздействие на работников, поскольку данный стимул воспринимается не как стандартная процедура, а скорее как выражение искренней и неподдельной благодарности и признательности. Немногочисленные штатные сотрудники могут принимать более активное участие в выборе возможных стимулов, что делает систему стимулирования более привлекательной.

Если для поощрения этичного и направленного на соблюдение требований поведения выбираются нематериальные стимулы, следует рассмотреть вопрос об их сбалансированности со стимулами, предоставляемыми компанией по результатам производственной деятельности. Чрезмерный акцент на материальных стимулах, направленных на повышение производительности, может негативно сказаться на значимости нематериальных стимулов, направленных на соблюдение требований.

Всем компаниям, независимо от их размера, необходимо обеспечить, чтобы принятая ими стратегия коммуникации позволяла справляться с вышеупомянутыми проблемами и задачами, возникающими в связи с системой стимулирования этичного поведения и соблюдения требований.

### Публичная отчетность о поощрении и стимулировании этичного поведения и соблюдения требований

Компании любых размеров должны публично сообщать о принятых ими мерах по борьбе с коррупцией. Компании могут использовать международные стандарты добросовестной практики, такие как *Глобальный договор Организации Объединенных Наций – «Трансперенси интернэшнл»: «Руководство по отчетности о соблюдении 10-го принципа борьбы с коррупцией»*, при составлении отчета о поощрении и стимулировании этичного поведения и соблюдения требований, где они должны:

- описать, каким образом компания реализует эффективную политику по поддержке у персонала приверженности борьбе с коррупцией, с указанием соответствующих процедур (например, процедуры оценки, вознаграждения и признания).

Компании могут представлять качественные и количественные сведения и сообщать о принятых ими практических мерах и достигнутых результатах.

## Контрольный перечень

ПОДДЕРЖКА И СТИМУЛИРОВАНИЕ ЭТИЧНОГО ПОВЕДЕНИЯ И СОБЛЮДЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ	ДА	НЕТ	В ПРОЦЕССЕ
Стимулы за этическое поведение и соблюдение требований применяются в отношении сотрудников и деловых партнеров.			
Система стимулирования включает материальное и нематериальное вознаграждение.			
Система стимулирования разрабатывается с участием сотрудников и соответствующих деловых партнеров и отражает организационную структуру компании.			
Система стимулирования интегрирована в существующую политику в области людских ресурсов и в процессы оценки результатов деятельности.			
Оценка результатов деятельности основывается на объективных и сопоставимых критериях и не принимает во внимание личные ценности, субъективные впечатления и мнения.			
Вышестоящие или непосредственные руководители оцениваются по тому, в какой степени они привлекают своих подчиненных к осуществлению антикоррупционной программы.			
Стимулы предлагаются отдельным сотрудникам, а также внутренним или внешним коллективам, группам или отделам.			
Стимулы, предоставляемые за финансовую эффективность, не противоречат системам стимулирования за этическое поведение и соблюдение требований.			
Система стимулирования надлежащим образом контролируется во избежание злоупотреблений, связанных с данной системой.			
Критерии оценки четко сформулированы и ясны всем сотрудникам и соответствующим деловым партнерам.			
Система стимулирования позволяет устранять типичные проблемы (например, субъективность в оценке эффективности, неравные возможности).			
Компания публично сообщает о принятых ею мерах, направленных на поощрение и стимулирование этического поведения и соблюдения требований.			

## Ж. Обращение за руководящими указаниями. Выявление нарушений и представление информации о них

Даже в компаниях, имеющих эффективные антикоррупционные программы, сотрудники или деловые партнеры могут нарушать соответствующую политику. В последние годы также наблюдается рост правовых и репутационных рисков для компаний, которые ассоциируются с нарушениями, совершенными их деловыми партнерами. Поэтому компании должны находить эффективные и действенные способы выявления нарушений, уравновешивая при этом риски и механизмы контроля. Выявление нарушений, проведение профессионального расследования и применение санкций за допущенные нарушения являются основными элементами эффективной антикоррупционной программы, предусматривающей следование этическим нормам и обеспечение соблюдения требований. Поэтому выявление нарушений следует рассматривать как положительный признак того, что программа работает, а не как сбой совершенной системы.

Компаниям также необходимо предоставлять сотрудникам и деловым партнерам возможность обращаться за руководящими указаниями или сообщать о нарушениях, совершенных данным лицом или другими лицами. Во многих случаях предоставление руководящих указаний и поддержки в рамках политики и процедур является важной частью повседневной работы и рабочей нагрузки отдела по обеспечению соблюдения требований.

В данном разделе рассматриваются внутренние и внешние меры, поощряющие сотрудников и деловых партнеров выявлять нарушения и сообщать о них, а также обращаться за консультацией или вносить предложения по совершенствованию антикоррупционной программы.

### Обращение за руководящими указаниями

Компании должны предоставлять сотрудникам и деловым партнерам возможность поднимать вопросы, обращаться за консультацией или вносить предложения по совершенствованию антикоррупционной программы. Это может осуществляться либо путем назначения уполномоченного лица или отдела внутри компании, либо через выделенную горячую линию. Поддержка сотрудников и деловых партнеров при осуществлении практического толкования политики и процедур компании способствует взаимодействию и доверию между руководством отдела обеспечения соблюдения требований сотрудниками и деловыми партнерами. Кроме того, она помогает определить основные вопросы, вызывающие обеспокоенность, в случаях, когда могут потребоваться дополнительная поддержка и подготовка (например, в связи с предоставлением подарков деловым партнерам).

Компании могут организовать внутреннюю горячую линию, которая может именоваться справочной горячей линией или носить иное аналогичное нейтральное название. Справочная линия также может быть организована внешними поставщиками услуг.

## Выявление нарушений

Для выявления нарушений антикоррупционной политики и процедур компании могут использовать ряд внутренних и внешних источников информации.

Компании могут предпочитать выявлять нарушения с помощью внутренних источников, чтобы избежать возможных негативных последствий выявленных нарушений, например причинения ущерба репутации после опубликования отчетов о коррупции. Сюда относится возможность реагирования на обвинения в совершении правонарушений с помощью собственного механизма и процедур установления фактов. Однако такие внутренние расследования часто воспринимаются как вторжение в сферу бизнеса или в сферу частной жизни сотрудников. Поэтому к ним нередко относятся с подозрением или страхом. Чтобы освободить сотрудников от этих страхов и иных подобных ощущений, целесообразно обеспечить максимальную степень прозрачности в отношении расследований. Наиболее эффективным способом в этом отношении является графическое отображение процесса расследования с четким указанием основных этапов, лиц, которые несут ответственность за каждый этап, и областей взаимодействия с другими отделами. Эти этапы могут предусматривать получение полномочий на проведение внутреннего расследования, исследование и планирование расследования, фактическое проведение расследования и отчетность и правовую оценку (например, в отношении сотрудничества с официальными органами, как указано в разделе L). Такая прозрачность позволяет развеять опасения сотрудников, а также помогает разъяснить другим заинтересованным лицам, руководству, профессиональным союзам и т. д., чего они могут ожидать в случае проведения внутреннего расследования. Благодаря графическому изображению более ясными становятся повседневная работа лица, проводящего расследование, и поступающие от него руководящие указания.

Внутренние источники информации для выявления возможных нарушений или незаконной деятельности	Внешние источники информации для выявления возможных нарушений или незаконной деятельности
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Механизмы внутреннего контроля</li> <li>• Внутренние расследования</li> <li>• Внутренний аудит</li> <li>• Внутренняя горячая линия для получения руководящих указаний и представления информации</li> <li>• Омбудсмен</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внешние аудиторы</li> <li>• Жалобы и проблемы, с которыми обращаются внешние стороны</li> <li>• Сообщения средств массовой информации</li> <li>• Омбудсмен</li> </ul>

Процесс расследования также должен основываться на разумных принципах, закрепленных нормами права, которые предусматривают, например, презумпцию невиновности, право быть выслушанным и обеспечение объективности

расследования на основе принципа «необходимого знания»<sup>69</sup>. Защита конфиденциальности личной или содержательной информации также свидетельствует о соблюдении требований законодательства в отношении конфиденциальности данных. Наконец, компании должны обеспечить, чтобы выбор в пользу выявления нарушений с помощью внутренних механизмов не препятствовал развитию отношений, основанных на доверии<sup>70</sup>.

Высшее руководство должно получать периодические отчеты о выявленных противоправных деяниях или незаконной деятельности, информация о которых поступает из внутренних и внешних источников.

### Представление информации о нарушениях

Представление информации о нарушениях, часто называемое сообщением информации о совершении неправомерных действий, можно определить как сообщение информации о фактической или предполагаемой коррупции в компании сотрудникам или органам, которые, как полагают, могут принять соответствующие меры<sup>71</sup>. Лица, сообщающие информацию, признаны важным источником сведений для выявления противоправных деяний, поскольку коррупционные деяния могут характеризоваться высокой степенью сложности и образовывать комплексную систему, позволяющую скрывать доказательства. Представление информации о нарушениях может быть весьма ценным элементом борьбы с коррупцией, поскольку лица, сообщающие информацию, как правило, являются инсайдерами и могут предоставить информацию, которая не может быть выявлена или получена через систему внутреннего контроля компании. Полученная информация не всегда может служить доказательством, но она может указать на правонарушение и подтолкнуть администрацию к тому, чтобы начать расследование. Для содействия представлению информации о нарушениях компании могут разработать комплекс вспомогательных механизмов.

Сообщения о нарушениях могут быть представлены непосредственно высшему руководству или в отдел по обеспечению соблюдения требований компании.

<sup>69</sup>Основопологающим принципом профессионального расследования является то, что объективность расследования должна быть защищена в любом случае; защищена должна быть не только информация, полученная в ходе расследования, но и люди, которые причастны или могут быть причастны к нему. Таким образом, при соблюдении этого принципа строгой конфиденциальности информация, связанная с любым расследованием, предоставляется дозированно и в строгом соответствии с принципом «необходимого знания», то есть только тем сотрудникам, которым в ходе обычной деятельности данная информация требуется, чтобы избежать ненужного нарушения процесса деятельности компании. В соответствии с данным принципом в начале расследования в сфере деятельности компании информация обычно предоставляется только высшему руководству. Тем не менее, если в ходе расследования становится очевидным какой-либо риск для бизнеса, сотрудников или репутации компании, высшее руководство незамедлительно информирует в любом случае. В случаях, когда непосредственного риска не выявлено, нет «нужды» информировать руководство, пока не будет подготовлено окончательное заключение и не появится необходимость принять соответствующие меры. Благодаря соблюдению данного принципа у сотрудников всех уровней возникает уверенность в профессионализме органа, который осуществляет расследование.

<sup>70</sup>Более подробная информация о сбалансированной системе контроля содержится в разделе G главы III.

<sup>71</sup>Данное определение основано на определении, предложенном «Трансперенси интернэшнл» в документе «Alternative to Silence – Recommended Principles», 2007.



Но, поскольку сотрудникам не всегда удобно действовать таким образом, компании в качестве альтернативы могут назначить лицо, пользующееся высоким доверием, в качестве омбудсмена. Кроме того, компании могут организовать внутреннюю горячую линию для представления информации. Такая горячая линия также может быть организована внешними поставщиками услуг.

Отдел по обеспечению соблюдения требований, внутренние горячие линии для представления информации или омбудсмен могут помочь сотрудникам и деловым партнерам сообщать о нарушениях на условиях конфиденциальности и без риска отмщения. Последнее условие имеет первостепенное значение при создании эффективных механизмов представления информации. Компаниям необходимо учитывать существование риска отмщения для лиц, сообщающих о противоправных деяниях, совершенных коллегами, лицами, равными по положению, или вышестоящими руководителями. Исследования показали, что страх отмщения, которое может быть выражено в форме потери работы, преследования со стороны коллег или ограничений в отношении условий и доступа к рабочему месту, является главной причиной того, что потенциальные информаторы предпочитают молчать<sup>72</sup>. Для того чтобы уменьшить подобный страх, компании могут поощрять представление информации, разработав политику, в которой должно быть четко заявлено, что от сотрудников и деловых партнеров ожидается, что они будут сообщать о нарушениях и инцидентах, свидетелями которых стали. В такой политике должно быть прямо заявлено, что ни один работник или деловой партнер не будет подвергаться дискриминации или увольнению в связи с его правомерным сообщением о противоправном деянии, связанном с коррупцией.

Это четкое утверждение о том, что представление информации желаемо и подлежит защите, в соответствии с политикой компании должно сопровождаться принятием практических мер по защите лиц, собирающих информацию, и предоставляемой ими информации. Для этого необходимо, чтобы к каждому сообщению относились серьезно и в отношении сообщающих информацию соблюдался режим конфиденциальности. В соответствующих случаях компании могут предоставить сотрудникам или деловым партнерам анонимные и конфиденциальные каналы связи. Важное значение защиты свидетелей, экспертов, потерпевших и лиц, сообщающих информацию (лиц, которые сообщают информацию добросовестно и на разумных основаниях) также подчеркивается в статьях 32 и 33 Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции.

Представление информации о нарушениях может быть сложным вопросом, обусловленным причинами культурного, правового и политического характера (например, лица, сообщающие информацию, могут восприниматься как предатели или осведомители)<sup>73</sup>. В случаях, когда компании планируют разработку мер по представлению сообщений, следует учитывать то, как лиц, сообщающих информацию, воспринимают в сообществе. Каналы для представления информации должны соответствовать требованиям конкретной организационной

<sup>72</sup> M.P. Miceli, J.P. Near, «What makes whistle-blowers effective?» *Human Relations*, 2002, Vol. 55 (4); US National Business Ethics Survey, «Retaliation: The cost to your company and its employees», 2009.

<sup>73</sup> «Transparency International», «Alternative to Silence – Recommended Principles», 2007.

культуры, а также внешнему социальному контексту, касающемуся компании. Компаниям может потребоваться приложить больше или меньше усилий для развития у своих сотрудников позитивного отношения к информированию о нарушениях. В связи с этим вопросы информирования должны быть включены в качестве темы для обсуждения в программу учебных курсов и в информационные материалы<sup>74</sup>.

Компании должны принять необходимые меры для того, чтобы обработка информации, предоставляемой информаторами, осуществлялась оперативно в рамках структурированной процедуры отслеживания и чтобы дальнейший план действий, которые будут предприниматься, был доведен до сведения лица, сообщающего информацию. Если сотрудники сочтут, что представление информации не приводит к принятию каких-либо мер, они могут отказаться делать это или будут передавать информацию за пределами компании..

### Проблемы и возможности малых и средних предприятий (МСП)

МСП должны стремиться оказывать содействие выявлению и представлению информации о нарушениях так же активно, как и крупные многонациональные компании.

МСП могут не иметь достаточных ресурсов для организации собственной справочной горячей линии и горячей линии для представления информации или для создания независимого отдела внутреннего аудита. Организацию указанных горячих линий МСП могут поручать внешним поставщикам услуг.

Выявление инцидентов может обеспечиваться главным образом путем самоотчетов или сообщений внешних сторон. Поэтому для МСП крайне необходимо развитие устойчивой организационной культуры на основе доверия и добросовестности, что повышает значимость «тона, задаваемого на самом верху».

Благодаря меньшему числу сотрудников МСП легче выявлять нарушения. Высокий уровень социального контроля в данных условиях может снизить риск нарушений, а также увеличить вероятность того, что нарушения будут выявлены.

### Публичная отчетность об обращении за руководящими указаниями, выявлении нарушений и представлении информации о них

Компании любых размеров должны публично сообщать о принятых ими мерах по борьбе с коррупцией. Компании могут использовать международные стандарты добросовестной практики, такие как *Глобальный договор Организации Объединенных Наций – «Трансперенси интернэшнл»: «Руководство по отчетности о соблюдении 10-го принципа борьбы с коррупцией»*, при составлении отчета об обращении за руководящими указаниями, выявлении нарушений и представлении информации о них, где они должны:

---

<sup>74</sup>Более подробная информация об обучении и информировании содержится в разделе Н главы III.

- сообщить о конкретных решениях, которые уже реализованы или только запланированы;
- привести статистику, касающуюся сообщений о фактах коррупции, обращений за консультациями или горячих линий; и
- подробно указать виды запросов, при условии что это не приведет к нарушению режима конфиденциальности или безопасности в отношении лиц, сообщающих информацию.

Компании могут представлять качественные и количественные сведения и сообщать о принятых ими практических мерах и достигнутых результатах.

## Контрольный перечень

ОБРАЩЕНИЕ ЗА РУКОВОДЯЩИМИ УКАЗАНИЯМИ. ВЫЯВЛЕНИЕ НАРУШЕНИЙ И ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ О НИХ	ДА	НЕТ	В ПРОЦЕССЕ
Компания организует защищенную и доступную справочную горячую линию или назначает уполномоченное лицо/отдел для оказания сотрудникам и деловым партнерам помощи в практическом толковании и осуществлении политики и процедур компании.			
Определены все возможные внутренние и внешние источники информации, которые могут быть использованы для выявления нарушений.			
Приняты меры для обеспечения того, чтобы чрезмерные механизмы внутреннего контроля не разрушали культуру, основанную на доверии.			
Компания предоставляет защищенную и доступную горячую линию для представления информации и/или называют омбудсмена для содействия представлению информации о нарушениях.			
В политике компании четко заявлено, что от сотрудников и деловых партнеров ожидается, что они будут сообщать о нарушениях, предусмотренных антикоррупционной программой.			
Компания четко заявляет и сообщает, что сотрудники и деловые партнеры не будут подвергаться дискриминации или увольнению, если будут добросовестно и на разумных основаниях сообщать о нарушениях.			
В отношении лиц, сообщающих информацию, а также лиц, против которых выдвигаются обвинения или в связи с которыми возникают вопросы, вызывающие обеспокоенность, соблюдается режим конфиденциальности, и такие лица имеют доступ к юридической помощи.			
Вопросы представления информации о нарушениях рассматриваются в программах обучения и информационных материалах.			
Высшее руководство получает периодические отчеты о выявленных нарушениях или незаконной деятельности.			
Компания публично сообщает о реализации своей политики и процедур, касающихся обращения за руководящими указаниями, выявления нарушений и представления информации о них.			

## К. Пресечение нарушений

В случае выявления нарушений антикоррупционной политики и процедур или получения информации о них решающее значение имеет пресечение данных нарушений, что позволяет продемонстрировать приверженность компании политике абсолютной нетерпимости к коррупции. То, каким образом компания борется с нарушениями или с незаконной деятельностью, определяет уровень доверия к антикоррупционной программе среди сотрудников и деловых партнеров. Кроме того, применение компаниями эффективных методов пресечения нарушений помогает им избежать негативных последствий, связанных с вмешательством правоохранительных органов, а также ущерба для репутации компании. Компании должны рассматривать нарушения как возможность накапливать опыт и совершенствовать свою антикоррупционную программу.

В случае выявления нарушений компании также должны принять решение о возможности сотрудничества с правоохранительными органами не только в стране, где предполагаемое коррупционное деяние было выявлено, но и с органами других государств, в которых компания осуществляет свою деятельность.

В данном разделе речь идет о том, каким образом компании могут бороться с нарушениями в целях укрепления своей общей приверженности антикоррупционной деятельности и постоянного совершенствования антикоррупционной программы. Рассматриваются также различные варианты сотрудничества компаний с органами власти, стимулы для сотрудничества и проблемы, с которыми компании могут при этом столкнуться.

### Подготовка к принятию эффективных мер реагирования на нарушения

Для того чтобы надлежащим образом бороться с нарушениями, компаниям следует проводить четкую и прозрачную дисциплинарную политику. Дисциплинарная политика служит гарантией того, что борьба с нарушениями будет осуществляться справедливым, целенаправленным и ответственным образом. Дисциплинарная политика должна охватывать всех сотрудников и соответствующих деловых партнеров. Она должна содержать:

- Перечень санкций
- Руководство по процедурам и обязанностям
- Возможность обжалования

#### Перечень санкций

Необходимо определить санкции, которые могут быть применены для наказания сотрудников и деловых партнеров, нарушивших антикоррупционную политику и процедуры компании. Санкции могут предусматривать лишение права на компенсацию, перевод на другую должность, увольнение или расторжение договора. Санкции должны служить наказанием не только за само совершение коррупционного деяния, но и за недостаточную приверженность принятой в

компании практике (например, действия в обход основных механизмов внутреннего контроля). Соответствующие санкции служат цели наказания за дисциплинарные нарушения, предотвращения и препятствования нарушителю в совершении нарушений в будущем и удержания других от участия в подобных противоправных деяниях.

Перечень санкций может включать как финансовые, так и нефинансовые санкции. При установлении санкций следует учитывать следующие факторы:

*Санкции должны соответствовать применимому законодательству.* Санкции должны служить для того, чтобы удержать потенциальных нарушителей от нарушения положений антикоррупционной программы. Санкции должны соответствовать применимому законодательству и стандартам добросовестной практики и по своему характеру и объему должны быть направлены на оказание сдерживающего воздействия.

*Санкции должны быть адекватными и соразмерными.* Слишком мягкие санкции могут быть полностью проигнорированы. Напротив, слишком суровые санкции могут привести к тому, что сотрудники будут воздерживаться от представления информации о нарушениях. В идеале компании должны составить перечень санкций с указанием того, какие санкции могут быть применены к нарушениям различной степени тяжести. Чтобы санкции были адекватными и соразмерными, компании могут обратиться к сотрудникам и деловым партнерам с просьбой представить замечания и предложения, касающиеся перечня санкций.

*Санкции должны применяться на практике.* Компании, разработавшие дисциплинарную политику, должны усиливать ее сдерживающее воздействие путем надлежащего применения санкций на практике. Санкции, которые существуют только на бумаге, не способствуют, а скорее препятствуют осуществлению антикоррупционной программы. Если санкции не будут активно применяться на всех уровнях компании, доверие к программе в целом будет утрачено.

*Санкции зависят от эффективных механизмов контроля.* Санкции оказывают сдерживающее воздействие, только если выявление нарушений воспринимается как выполнимая задача. Для поддержания доверия к санкциям компании должны обеспечить эффективность и надежность механизмов внутреннего контроля. Поэтому антикоррупционная программа должна предусматривать как санкции, так и систему внутреннего контроля, поскольку одно не может функционировать без другого.

*Санкции должны применяться вместе со стимулами.* Применение вознаграждения наряду с наказанием представляет собой общеизвестный принцип «кнута и пряника». Как показывает опыт, политика и процедуры, которые предусматривают вознаграждение за добросовестное поведение с помощью «пряника» и наказание за ненадлежащее поведение с помощью «кнута», более эффективны, чем политика, которая предполагает применение только санкций или только стимулов<sup>75</sup>.

<sup>75</sup>HUMBOLDT-VIADRINA School of Governance, “Motivating Business to Counter Corruption—Using sanctions and incentives to change business behavior”, 2013.

## Руководство по процедурам и обязанностям

Руководство с изложением процедур и обязанностей помогает принимать справедливые и транспарентные меры реагирования на инциденты, избегая субъективизма и произвольности ситуационных реакций. В руководстве по процедурам и обязанностям должны быть рассмотрены следующие вопросы:

- критерии определения степени тяжести нарушения (масштаб, область действия, было ли это покушением на совершение нарушения или нарушением, доведенным до конца);
- связь между степенью тяжести и дисциплинарными санкциями (перечень примененных к нарушителю дисциплинарных санкций, в том числе сведения о противоправных действиях, совершенных ранее в подобных случаях, или о случаях игнорирования других правил или процедур);
- смягчение санкций в отношении лиц, представивших сообщения о собственных нарушениях (например, программа смягчения наказания или амнистии);
- распределение обязанностей по проведению расследования предполагаемых или выявленных нарушений<sup>76</sup>;
- процедуры и правила, которые должны соблюдаться во время проведения расследования (например, право на защиту данных, трудовое законодательство);
- информация об инциденте только для внутреннего пользования (например, предоставляемая отделом по работе с персоналом);
- сотрудничество с официальными органами (см. ниже); и
- контроль за ходом работы и документацией.

Вышеупомянутое руководство должно быть открыто для доступа и доведено до сведения всех сотрудников и соответствующих деловых партнеров.

### Возможность обжалования

Возможность обжалования дисциплинарных решений является важным правом, которое должно быть предоставлено сотрудникам или деловым партнерам. Возможность обжалования обеспечивает справедливость санкций и дисциплинарных процедур.

Компании также могут рассмотреть вопрос об определении критериев, которые обеспечивают возможность смягчения санкций (например, предоставление дополнительной необнаруженной информации). Такие критерии, обуславливающие смягчение наказания, могут восприниматься как знак доверия и

<sup>76</sup>Расследование может быть возложено на службу профильных специалистов, таких как эксперты по внутреннему аудиту, по правовым вопросам или по безопасности, в зависимости от вида обвинения. В определенных случаях обязанности по проведению расследования могут быть переданы сторонним специалистам, например внешнему аудитору. Это – предпочтительный вариант, если необходимо провести специальную экспертизу и избежать коллизии интересов.



стимулировать правонарушителей к тому, чтобы в дальнейшем придерживаться соответствующих политики и процедур.

### Меры реагирования в случае нарушений

Компании должны придерживаться своей политики абсолютной нетерпимости к коррупции и наказывать за противоправные деяния, независимо от их масштаба и области действия. Неправомерные поступки, которые обычно воспринимаются как мелкие или незначительные, должны влечь за собой соответствующее наказание, чтобы было ясно, что компания не потерпит правонарушений. Это правило должно применяться даже в случае, когда нарушение не привело к каким-либо финансовым или иным убыткам, но когда сложившейся практикой пренебрегли или действовали в обход нее. Терпимость в отношении незначительных нарушений может свидетельствовать о том, что компания стремится избежать только крупных коррупционных схем, и в этом случае сотрудники и деловые партнеры не могут понять, относится ли компания терпимо к той или иной практике, несмотря на ее формальный запрет.

Во всех случаях выявления покушения на совершение нарушения или нарушения, доведенного до конца, компании должны четко отреагировать в соответствии со своей дисциплинарной политикой:

- применив санкции в отношении сотрудников и (при необходимости) деловых партнеров;
- уведомив внутреннее руководство и внешние официальные органы; и
- приняв решение относительно мер по исправлению положения.

#### Применение санкций

*Санкции в отношении сотрудников* могут включать денежные штрафы, уменьшение размера вознаграждения, отказ в продвижении по службе, перевод на более низкую должность или расторжение трудового договора. Компании не должны затягивать прекращение трудовых отношений с эффективными сотрудниками и с представителями высшего руководства. Кроме того, компании должны избегать варианта, когда сотруднику предлагают уволиться по собственному желанию вместо расторжения трудовых отношений, поскольку это может свидетельствовать о недостаточной строгости дисциплинарных мер.

*Санкции в отношении деловых партнеров* могут включать прекращение отношений, непредоставление коммерческих возможностей (например, отстранение от участия) или предоставление неблагоприятных коммерческих или операционных условий (например, предъявление более строгих требований к проведению комплексной проверки)<sup>77</sup>.

Компании также могут рассматривать в каждом конкретном случае возможность сделать публичное заявление о применении санкции с целью послать четкий сигнал заинтересованным лицам и оказать сдерживающее воздействие

<sup>77</sup>Более подробная информация о привлечении деловых партнеров к антикоррупционной деятельности содержится в разделе F главы III.

на потенциальных правонарушителей. Санкции должны применяться в соответствии с политикой компании на основе объективных и прозрачных процедур.

#### Уведомление о нарушениях

Информация о серьезных нарушениях, совершенных сотрудниками, должна быть доведена до сведения всей компании и всех соответствующих отделов. Таким образом, совершенное работником нарушение, выявленное отделом обеспечения соблюдения требований, должно быть доведено до сведения отдела по работе с персоналом или отдела профессиональной подготовки, которые могут инициировать принятие дисциплинарных мер или мер по исправлению положения. О серьезных нарушениях со стороны деловых партнеров, выявленных отделом внутреннего аудита или другими источниками, также должно быть сообщено соответствующим функциональным отделам (например, отделу закупок, отделу по связям с инвесторами). Обмену информацией между различными подразделениями и регионами может способствовать стандартная внутренняя отчетность.

О некоторых случаях нарушений, выявленных внутри компании, может быть сообщено правоохранительным органам и/или другим соответствующим сторонам (например, деловым партнерам по договору). Упреждающее уведомление о нарушениях может привести к предоставлению режима благоприятствования, такому как смягчение санкций. В случае уведомления внешних официальных органов о нарушениях компании должны учитывать национальную нормативно-правовую базу.

#### Принятие решения относительно мер по исправлению положения

Выявление покушения на совершение нарушения или фактического нарушения также должно рассматриваться как возможность определить потенциальные области для совершенствования антикоррупционной программы или даже основных бизнес-процессов. Например, нарушение в сфере закупок, такое как платеж, совершенный умышленно в мошеннических целях, является нарушением антикоррупционной политики компании, но это может указывать и на изъяны процедур в сфере закупок (такие, как ненадлежащий порядок утверждения оплаты или слабое управление сетью поставщиков). Анализ инцидентов позволит определить меры по совершенствованию антикоррупционной программы, которые могут включать улучшение системы внутреннего контроля, повышение уровня подготовки и улучшение информирования или корректировку дисциплинарной политики в целом.

- Пересмотр системы внутреннего контроля может потребоваться в случае, если нарушение было выявлено с помощью иных источников, а не механизмов установленного внутреннего финансового и операционного контроля. Нарушения могут указывать на то, что существующие механизмы внутреннего контроля должны использоваться чаще, быть более тщательно проработаны или спроектированы по-другому. Кроме того, они могут свидетельствовать о том, что существующие механизмы контроля неэффективны и должны быть заменены комплексом новых механизмов контроля.

- Вопрос о дополнительной подготовке и информационных материалах следует рассматривать в случае, если анализ нарушений указывает на усиление потребности во вспомогательных мероприятиях. Если анализ нарушений указывает на то, что правонарушения были совершены по неосведомленности (например, в случае вознаграждения за упрощение формальностей), то меры реагирования должны предусматривать дополнительную специальную подготовку в целях повышения осведомленности и расширения знаний. Анализ может также указывать на то, что, хотя сотрудник или деловой партнер был осведомлен о правонарушении, он был не в состоянии разрешить этическую дилемму (например, в случае вымогательства).

Частые нарушения могут означать, что антикоррупционная программа не поддерживается надлежащим «тоном, задаваемым на самом верху» или что формальная коммуникация не соответствует неформальной коммуникации и восприятию программы. Ситуацию можно исправить путем регулярного проведения активных информационных мероприятий, в рамках которых подчеркивается, что борьба с коррупцией является обязанностью всех сотрудников (для этого, например, на учебных занятиях рассматриваются практические примеры). В случаях, когда с нарушениями столкнулись деловые партнеры, компания может пожелать пересмотреть свою стратегию внешних связей и провести переоценку ее эффективности.

- Дисциплинарную политику компании также следует пересмотреть, если санкции недостаточно убедительны для сдерживания правонарушений или если считается, что соблюдение политики недостаточно обеспечивается санкциями.

Все инциденты должны быть задокументированы в целях содействия осуществлению последующего контроля (включая мероприятия по совершенствованию политики), а также для улучшения информирования и обучения. Кроме того, документирование позволяет проводить сравнения между подразделениями, регионами или даже с внешними сторонами. В соответствующей документации могут быть указаны источник информации, лицо, которому она была сообщена внутри компании, и меры реагирования, принятые этими лицами в отношении инцидента.

### Сотрудничество с компетентными органами

Несмотря на то что конкретная обязанность сообщать о нарушениях компетентным (например, правоохранительным) органам может быть не предусмотрена законом, государства – участники Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции должны поощрять компании сообщать соответствующим органам о преступлениях, связанных с коррупцией (статья 39)<sup>78</sup>.

Роль компаний в предупреждении коррупционных деяний, их выявлении и преследовании лиц, причастных к обычно сложным и скрытым правонарушениям коррупционной направленности, трудно переоценить. Благодаря сотруд-

<sup>78</sup>Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности, «Техническое руководство по осуществлению Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции», 2009 год.

ничеству с компаниями органы по борьбе с коррупцией могут выяснить, как было совершено коррупционное деяние, как оно было первоначально скрыто и как обнаружено, и, соответственно, более эффективно вести расследование в дальнейшем. Представители частного сектора также могут сыграть ключевую роль в выявлении доходов от преступлений и их возвращении законным собственникам<sup>79</sup>. Поэтому сотрудничество частного сектора с компетентными органами способствует повышению эффективности борьбы с коррупцией и ее негативными последствиями<sup>80</sup>.

Компании могут сотрудничать с компетентными органами до того, как таким органам станет известно об обвинении в коррупционном деянии. Представление сообщения о нарушениях предполагает раскрытие компетентным органам соответствующей информации и предъявление доказательств о фактических или возможных нарушениях до того, как против компании или одного из ее представителей будут выдвинуты обвинения. Раскрытие информации может касаться не только внутренней информации, но и информации о деловых партнерах. Например, при проведении широкой комплексной проверки в отношении потенциального партнера по совместному предприятию компания может выявить информацию о предполагаемом нарушении. Ряд национальных правоохранительных органов, а также международные банки развития, такие как Всемирный банк, предлагают программы сообщения о собственных нарушениях, которые нередко именуется программами добровольного раскрытия информации о нарушениях.

Кроме того, компании могут сотрудничать с национальными органами после получения этими органами информации о коррупционном деянии, независимо от того, была ли эта информация о нарушении представлена самой компанией или это нарушение было выявлено властями. Компании могут содействовать компетентным органам в проведении расследования путем предоставления дополнительной информации, имеющей отношение к делу, или путем предоставления ресурсов для следствия. Например, компании могут предложить сотруднику отдела внутреннего аудита оказать содействие следствию. Компании также могут сотрудничать с компетентными органами после того, как в отношении компании или одного из ее представителей были выдвинуты обвинения, путем принятия мер по исправлению положения, таких как:

- добровольное возмещение ущерба или убытков, причиненных в результате совершения правонарушения;

<sup>79</sup> В 2007 году УНП ООН и Всемирный банк создали Инициативу по возвращению похищенных активов (StAR). Целью этой инициативы являются содействие систематическому и своевременному возвращению доходов от коррупции и повышение общемировой эффективности в сфере возвращения похищенных активов. Дополнительная информация представлена на сайте <http://star.worldbank.org/star/>.

<sup>80</sup> Отношения между частным сектором и официальными органами признаны в Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции. Согласно Конвенции, государства-участники должны укреплять отношения сотрудничества с частным сектором и институционализировать это сотрудничество во избежание коллизии юрисдикций и иных конфликтов, с которыми предприятия могут столкнуться, например в отношении положений о частной жизни, конфиденциальности информации и банковской тайне (United Nations Office on Drugs and Crime «Legislative Guide for the Implementation of the United Nations Convention against Corruption», 2006).

- возвращение средств, полученных преступным путем (например, доходов от коррупционного деяния);
- наложение на себя иных добровольных ограничений (например, отказ от участия в торгах на государственные подряды);
- принятие порядка внешнего контроля за соблюдением требований;
- организационные меры по исправлению положения (например, отстранение от должности или иные дисциплинарные меры в отношении ответственных сотрудников).

Кроме того, компании могут осуществлять сотрудничество с официальными органами путем совершенствования антикоррупционной программы в целях устранения недостатков, которые привели к совершению коррупционного деяния.

#### Принципы сотрудничества с компетентными органами

Компании, а также их сотрудники, нарушившие антикоррупционные стандарты, могут подвергаться различным правовым, коммерческим или репутационным санкциям<sup>81</sup>. Такие санкции также могут оказывать сдерживающее воздействие на потенциальных правонарушителей<sup>82</sup>.

В некоторых государствах сотрудничество с компетентными органами может быть полезно для компаний, если они вносят значительный вклад в работу по выявлению или анализу обвинения в коррупции. В результате для компаний может быть уменьшен объем санкций или их применение может быть приостановлено при определенных обстоятельствах. Например, размер денежного штрафа для компании может быть уменьшен, если она добровольно сообщит компетентным органам о совершении противоправного деяния и докажет, что это деяние было совершено отдельным недобросовестным сотрудником и не является результатом систематического нарушения положений антикоррупционной программы. Для компании также может быть сокращен срок действия уже применяемой санкции в виде отстранения ее от участия в коммерческой деятельности, если она значительно усовершенствует свою антикоррупционную программу во избежание правонарушений в дальнейшем.

Помимо укрепления приверженности компании политике абсолютной нетерпимости к коррупции уменьшение или даже приостановление возможных санкций зачастую является основным фактором, стимулирующим компании к сотрудничеству с компетентными органами. К другим стимулирующим факторам может относиться следующее:

<sup>81</sup>Статья 26 Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции обязывает государства-участники устанавливать уголовную, гражданско-правовую или административную ответственность юридических лиц и обеспечивать, чтобы такая ответственность не наносила ущерба уголовной ответственности физических лиц, совершивших преступления.

<sup>82</sup>Компании, которые не сообщают о нарушениях и которые продолжают сохранять доходы от коррупции, возможно, совершают преступление отмывания денежных средств. Это может относиться как к физическим лицам, так и к компаниям.

- соблюдение режима конфиденциальности в отношении обнаруженных нарушений;
- выбор гражданского производства вместо уголовного преследования;
- допущение урегулирования во внесудебном порядке;
- реабилитация компаний, признанных виновными, путем публичного сообщения об улучшении поведения (например, в случае значительного усовершенствования антикоррупционной программы).

Предусматривающие смягчение наказания стимулы к сотрудничеству с компетентными органами до того, как им станет известно об обвинении в коррупции, зачастую сильнее стимулов к сотрудничеству после этого. Например, в соответствии с добровольной программой раскрытия информации о нарушениях, принятой Всемирным банком, стороны которые представляют сообщение о нарушениях, могут продолжать участвовать в тендерах на контракты, финансируемые Группой Всемирного банка, и оставаться анонимными в соответствии с условиями соглашения о конфиденциальности, которое они подписывают с Банком<sup>83</sup>.

Хотя предусматривающие смягчение наказания стимулы являются сильными мотивирующими факторами для компаний, они могут иметь неблагоприятные последствия. Возможность обеспечить значительное смягчение наказания (например, полное приостановление потенциальной санкции) может уменьшить первоначальное сдерживающее воздействие санкции.

Проблемы, возникающие в связи с сотрудничеством с компетентными органами

Сотрудничество с компетентными органами может быть связано с рядом проблем. Чтобы наметить наилучший план действий, компаниям рекомендуется проконсультироваться со своими экспертами по правовым вопросам.

*Уголовное преследование в нескольких государствах.* Компаниям, осуществляющим деятельность в нескольких государствах, необходимо учитывать национальные различия, касающиеся уголовного преследования. При принятии решения о сотрудничестве с компетентными органами в одной стране компаниям следует принять во внимание последствия, которые такое сотрудничество будет иметь в других странах, имеющих отношение к компании. При этом также необходимо учесть возможные последствия для отдельных сотрудников.

*Защита лиц, сообщающих информацию.* Статья 33 Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции отмечает важность обеспечения государством защиты лиц, сообщающих информацию, от любого несправедливого обращения.

<sup>83</sup>World Bank, Department of Institutional Integrity, «Voluntary disclosure program – Guidelines», Chapter 3 and 5.7.2, 2006.

*Защита свидетелей, экспертов и потерпевших.* В соответствии со статьей 32 Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции государства обязаны обеспечить защиту лиц, которые обладают сведениями или доказательствами коррупции, от вероятной мести или запугивания.

*Потенциальные нарушения конфиденциальности данных.* Раскрытие информации компетентным органам может повлечь за собой риски в случаях, когда на такую информацию распространяются обязательства по соблюдению конфиденциальности данных (например, банковская тайна, военные или оборонные заказы).

### Проблемы и возможности малых и средних предприятий (МСП)

В целом в случае выявления нарушений МСП должны действовать так же, как и крупные компании. Несмотря на то что разработка политики в отношении нарушений может показаться слишком формальным процессом для небольших компаний, это – необходимый шаг, поскольку он четко свидетельствует о важности антикоррупционной программы и обеспечивает объективную основу для ее применения.

Для МСП может быть особенно затруднительным применять санкции в случае серьезных нарушений, когда соответствующая мера реагирования будет означать увольнение сотрудника или прекращение отношений с деловым партнером. Для МСП труднее, чем для крупных компаний, найти замену уволенному работнику или деловому партнеру, с которым прекратили отношения. Несмотря на то что непосредственные затраты могут оказаться значительными, МСП должны рассматривать эти затраты в качестве краткосрочных инвестиций в снижение правовых, коммерческих и репутационных рисков в долгосрочной перспективе.

Как и крупные компании, МСП должны рассмотреть вопрос о сотрудничестве с компетентными органами. Сотрудничество свидетельствует о строгой приверженности компании политике абсолютной нетерпимости к коррупции и в результате может принести пользу компании в виде, например, уменьшения санкций за нарушение законодательства.

При сотрудничестве с компетентными органами МСП также сталкиваются с различными проблемами. Консультации экспертов (например, юрисконсульта), получить которые обычно необходимо до того, как компании примут решение пойти на сотрудничество с компетентными органами, могут потребовать больших средств. МСП могут не иметь достаточных ресурсов, для того чтобы принять на работу в компанию специального эксперта по правовым вопросам или чтобы привлечь сторонних специалистов для разработки наилучшего плана действий. В таких случаях МСП могут проконсультироваться со своими местными бизнес-ассоциациями или попытаться найти организацию, которая может за сниженную плату или бесплатно предоставить рекомендации относительно того, следует ли компании нанять профессионального эксперта в связи со сложностью конкретной проблемы.



## Публичная отчетность о пресечении правонарушений

Компании любых размеров должны публично сообщать о принятых ими мерах по борьбе с коррупцией. Компании могут использовать международные стандарты добросовестной практики, такие как *Глобальный договор Организации Объединенных Наций – «Трансперенси интернэшнл»: «Руководство по отчетности о соблюдении 10-го принципа борьбы с коррупцией»*, при составлении отчета о пресечении нарушений, где они должны:

- сообщить о наличии в компании процедуры разбирательства в случае инцидентов, включая применение мер по исправлению положения;
- описать данную процедуру;
- указать характер и количество инцидентов, в связи с которыми проведено разбирательство, а также количество принятых дисциплинарных мер; и
- перечислить в корпоративном издании (например, в годовом отчете, или в отчете об устойчивости, или на веб-сайте компании) текущие публичные расследования, случаи уголовного преследования или закрытые дела.

Компании должны принять меры, для того чтобы избежать сообщения любой информации, которая может ввести в заблуждение, может быть конфиденциальной, компрометирующей или оказывать влияние на проводимые в данное время расследования.

Компании могут представлять качественные и количественные сведения и сообщать о принятых ими практических мерах и достигнутых результатах.

## Контрольный перечень

ПРЕСЕЧЕНИЕ НАРУШЕНИЙ	ДА	НЕТ	В ПРОЦЕССЕ
Принята ясная, четкая и доступная дисциплинарная политика в отношении сотрудников и деловых партнеров.			
Дисциплинарная политика предусматривает перечень санкций, руководство по процедурам и обязанностям, а также возможности обжалования.			
Санкции являются адекватными, соразмерными и применяются на практике.			
Руководство по процедурам и обязанностям обеспечивает возможность принятия справедливых и прозрачных мер реагирования на инциденты.			
Принят порядок уведомления соответствующих внутренних отделов и внешних заинтересованных лиц о случаях нарушения.			
Проводится анализ нарушений в целях определения мер по исправлению положения, направленных на совершенствование антикоррупционной программы.			
Компания предоставляет компетентным органам соответствующую информацию и доказательства фактического или возможного нарушения до того, как будут выдвинуты обвинения в адрес компании или одного из ее представителей.			
Компания выражает готовность сотрудничать с компетентными органами после того, как в адрес компании или одного из ее представителей выдвинуты обвинения (например, совершенствуя свою антикоррупционную программу).			
При рассмотрении вопроса о сотрудничестве с компетентными органами учитываются особенности национальной правовой и судебной систем.			
В процессе сотрудничества с компетентными органами обеспечивается защита лиц, сообщающих информацию, свидетелей, экспертов и потерпевших.			
Компания решает вопросы, связанные с потенциальными нарушениями правил, касающихся конфиденциальности данных.			
Компания публично сообщает об осуществлении своей политики и процедур по пресечению нарушений и сотрудничеству с компетентными органами.			

## L. Периодические обзоры и оценки антикоррупционной программы

Осуществление антикоррупционной программы следует рассматривать как непрерывный процесс накопления опыта и совершенствования. Периодический обзор и оценка обеспечивают соответствие политики и процедур современным требованиям и их актуальность для сотрудников и деловых партнеров.

Кроме того, обзор и оценка способствуют выявлению недостатков, слабых сторон и возможностей для оптимизации и упрощения антикоррупционной программы в целом.

В данном разделе приводятся принципы периодического обзора и оценки, а также перечень источников информации, которые должны быть включены. Кратко рассматриваются критерии обзора и оценки, связанные с ними обязанности и периодичность проведения, затем рассматриваются вопросы, касающиеся последующих действий.

### Цели периодического обзора и оценки

Обзоры предусматривают сбор информации и анализ отдельных элементов антикоррупционной программы. Например, обзор может включать оценку конкретного процесса, такого как совместная разработка кодекса поведения, касающегося спонсорства. Обзор представляет собой детальное исследование, проводимое в определенный момент жизненного цикла программы. Оценка представляет собой анализ результатов обзора. В отличие от обзора, оценка имеет четкие критерии, в соответствии с которыми осуществляется оценка результатов для определения потенциальной необходимости во внесении изменений и совершенствовании. Например, оценка может привести к выводу, что эффективность системы внутреннего контроля в дочерней компании должна быть повышена. Оценка также предоставляет потенциальные возможности для повышения эффективности.

Целью периодического обзора и оценки является определение необходимости внесения изменений в антикоррупционную политику или процедуры. Изменения антикоррупционной программы могут включать введение новых мер (например, новой политики, запрещающей практику вознаграждения за упрощение формальностей, необходимость в которой возникла в связи с расширением коммерческой деятельности компании и размещением в стране, где такой обычай широко распространен), дополнение существующих мер (например, дополнительные курсы подготовки), сокращение неэффективности (например, отказ от избыточных механизмов контроля) или адаптацию стратегии (например, сообщение высшим руководством новостей, касающихся борьбы с коррупцией, в подкастах, а не через электронную почту).

### Источники информации для обзора

Причинами внесения изменений могут быть изменения внешних условий ведения бизнеса или опыт, накопленный в ходе внутренней деятельности компа-

нии. Изменения внешних условий ведения бизнеса могут стать следствием внутренних и внешних событий, таких как:

- новые рынки и направления предпринимательской деятельности (например, требующие привлечения сторонних агентов);
- новые деловые отношения (например, новые поставщики);
- новые организационные структуры (например, новая дочерняя компания) и принятие новых организационных процедур (например, привлечение услуг сторонних организаций при осуществлении закупок);
- новые целевые показатели эффективности;
- новые или обновленные требования законодательства или отраслевые стандарты;
- новые или обновленные требования, возникшие в социальной среде или предъявляемые заинтересованными лицами (например, покупателями);
- случаи коррупционных деяний, совершенных коллегами, в рамках отрасли или региона.

Компаниям необходимо учитывать, что некоторые изменения в их среде могут оказать влияние на антикоррупционную программу, которое может не сразу проявиться. Например, страны все чаще принимают информационное законодательство, допускающее раскрытие правительственной информации, которая ранее не разглашалась. Это законодательство направлено на то, чтобы деятельность правительств была более прозрачной и чтобы правительства отвечали перед своими гражданами. При применении этих законов может быть раскрыта информация о связи между компаниями и государственными учреждениями или должностными лицами, такая как взносы на политические цели. Компании могут выразить намерение изучить влияние данного вида законодательства на свою политику и процедуры публичной отчетности.

Накопление опыта в ходе внутренней деятельности способствует выявлению слабых сторон или возможностей для совершенствования антикоррупционной программы. Всесторонний обзор антикоррупционной политики и процедур требует получения большого объема информации из различных источников, в том числе:

- *Результаты внутреннего мониторинга* соответствующей практики (включая механизмы внутреннего контроля), проводимого руководством компании, могут обеспечить большой объем информации об общем качестве программы. Например, мониторинг стратегии компании по антикоррупционной подготовке может позволить оценить количество участвующих в подготовке сотрудников, а также ее полезность и полученные знания. Мониторинг функционирования механизмов внутреннего контроля позволяет получить ценную информацию об эффективности системы внутреннего контроля (например, количество выявленных попыток обойти предупредительные меры), а также проанализировать выявленные слабые стороны и несоответствия. Компании могут проводить мониторинг поли-

тики и процедур, связанных с результатами оценки антикоррупционных рисков. Цели и преимущества контроля должны быть разъяснены работникам и другим соответствующим сторонам в целях предотвращения неблагоприятных последствий, таких как возникновение подозрений или создание у сотрудников впечатления чрезмерного контроля.

- *Результаты внутреннего и внешнего аудита* обеспечивают важную и независимую информационную основу, позволяющую судить о том, насколько эффективно применяются и взаимодействуют друг с другом различные программы и процедуры, или о том, возможно ли достижение эффекта синергии путем внедрения новых процедур. Кроме того, внутренний и внешний аудит помогает проанализировать проведенную руководством оценку антикоррупционной программы.
- *Мнения* внутренних и внешних сторон также могут содержать полезную информацию для обзора различных программ, мер и процедур. Например, мнения об антикоррупционной политике могут содержать информацию об осведомленности внутренних и внешних сторон о политике и о ее понимании. Мнения могут быть получены на основе выборочных исследований и постоянной мотивации сотрудников и деловых партнеров к тому, чтобы комментировать или задавать вопросы, касающиеся антикоррупционной программы<sup>84</sup>. Мнения представляют собой чрезвычайно полезный источник информации, которая не может быть получена путем проведения мониторинга или аудита.
- *Оценки*, касающиеся навыков сотрудников, деловых партнеров, политики и рисков, могут создать полную картину антикоррупционной программы и ее различных элементов. Например, оценка навыков сотрудников, работающих в областях высокого риска, может показать, была ли подготовка достаточно интенсивной. Оценка рисков может показать, повысился или понизился уровень риска в определенных сферах бизнеса. Такая оценка также должна касаться роли и значимости высшего руководства, определяющего подход компании к борьбе с коррупцией.
- *Критерии для сопоставления или сравнения* с аналогичными компаниями в соответствующих отраслях могут предоставить дополнительные данные для оценки антикоррупционной политики и процедур компании. Такая информация может быть получена на основе собственного исследования или из отчетов организаций гражданского общества.

Высшему руководству и надзорным органам компании рекомендуется использовать все доступные источники информации для проведения всестороннего обзора антикоррупционной политики и программы компании. Такие обзоры должны проводиться на регулярной основе, определяемой Советом директоров или аналогичным органом, и дополняться специальными обзорами, проводимыми при необходимости (например, в случаях выявленных или предполагаемых противоправных деяний, совершенных сотрудниками или деловыми партнерами).

<sup>84</sup>Более подробная информация об обращении за руководящими указаниями содержится в разделе J главы III.

## Критерии оценки

После проведения всестороннего обзора антикоррупционной программы с использованием полученной из различных источников информации компании могут осуществлять оценку эффективности программы и определить потенциальную необходимость во внесении изменений. Всесторонняя оценка может проводиться на основе следующих трех основных критериев:

- **Эффективность** относится к степени, в которой антикоррупционные политика и процедуры способствовали достижению конкретных целей программы, например минимизации рисков, связанных с практикой вознаграждения за упрощение формальностей.
- **Рентабельность** относится к минимизации затрат, связанных с антикоррупционной программой, и получению выгод от антикоррупционных политики и процедур, включая снижение правовых, коммерческих и репутационных рисков.
- **Устойчивость** относится к степени, в которой антикоррупционная политика и процедуры, а также результаты их применения в конечном счете способствуют минимизации рисков коррупции.

Чтобы получить общую картину, обзор и оценка основных элементов антикоррупционной программы должны осуществляться по этим трем основным критериям, как указано ниже.

Элементы программы	Критерии		
	Эффективность	Рентабельность	Устойчивость
Политика и процедуры			
Обучение и информирование			
Механизмы внутреннего контроля			
Системы стимулирования			
Пресечение нарушений			
...			

В случаях, когда оценка свидетельствует о том, что некоторые элементы программы не соответствуют ожидаемым результатам, высшее руководство и надзорные органы могут принять решение о возможном внесении изменений в программу в целях ее совершенствования. Например, обзор механизмов внутреннего контроля может свидетельствовать об их эффективности и устойчивости, поскольку они надлежащим образом снижают риски и хорошо воспринимаются сотрудниками. Однако оценка рентабельности может показать, что

механизмы внутреннего контроля являются затратными и в некоторых отношениях избыточными. Из приведенного примера можно сделать заключение о том, что в целях оптимизации программы объем внутреннего контроля должен быть уменьшен, а его механизмы – заменены более ресурсоэкономными.

### Последующие мероприятия

После завершения обзора или оценки компании должны рассмотреть вопрос о двух последующих мероприятиях.

В целях дальнейшего повышения эффективности, рентабельности и устойчивости программы определяются и реализуются *возможности для совершенствования* антикоррупционной политики и процедур. Успешная реализация возможностей для совершенствования должна стать частью следующего цикла обзора и оценки. Значительные возможности для совершенствования могут быть определены совместно с внутренними и внешними сторонами.

Для того чтобы демонстрировать приверженность высшего руководства дальнейшей реализации программы, *результаты оценки* должны быть доведены до сведения сотрудников и заинтересованных лиц и обсуждены с ними. Результаты могут включать выявление источников информации, оценку конечных результатов, меры по совершенствованию программы и другие операционные факторы, такие как сроки ее реализации. Компании также могут принять решение о представлении публичным заинтересованным лицам официального отчета о результатах обзора и оценки в обобщенной форме.

### Обязанности по проведению периодического обзора и оценки

*Высшее руководство* должно осуществлять регулярный обзор антикоррупционной программы и определять оптимальный план действий по внесению изменений, таких как снижение неэффективности. Обобщенные результаты и рекомендации должны быть представлены Совету директоров.

*Совет директоров* или иной аналогичный орган (например, Ревизионный комитет) должен осуществлять оценку и утверждение выбранного высшим руководством плана действий. Кроме того, Совет директоров может принять решение о проведении обзора и оценки через заранее определенные периоды времени. Совет директоров также может инициировать проведение дополнительных специального обзора и оценки в случаях возникновения нарушений или предъявления обвинений.

### Проблемы и возможности малых и средних предприятий (МСП)

Понимание того, что реализация антикоррупционной программы представляет собой не разовое мероприятие, а непрерывный процесс, имеет решающее значение для МСП. Для этого высшему руководству необходимо принимать все меры (в том числе выделение достаточных ресурсов), для того чтобы программа могла осуществляться в ходе повседневной деятельности и соответствовала изменениям экономической ситуации.



Поскольку МСП могут столкнуться с финансовыми и временными ограничениями, оценки могут проводиться главным образом на основе мнений и документации, так как эти источники информации часто являются более эффективными и менее затратными. МСП могут осуществлять обзор и оценку с учетом заданных целей и сопоставлять с ними эффективность антикоррупционной программы. Обзоры и оценки могут также проводиться в форме общей оценки риска с эффектом синергии между этими двумя видами деятельности. МСП должны четко понимать, что тщательное и регулярное проведение обзора и оценки программы может в значительной степени способствовать повышению не только ее эффективности, но и рентабельности, что может привести к снижению стоимости программы в целом.

### Публичная отчетность о проведении периодических обзоров и оценок антикоррупционной программы

Компании любых размеров должны публично сообщать о принятых ими мерах по борьбе с коррупцией. Компании могут использовать международные стандарты добросовестной практики, такие как *Глобальный договор Организации Объединенных Наций – «Трансперенси интернэшнл»: «Руководство по отчетности о соблюдении 10-го принципа борьбы с коррупцией»*, при составлении отчета о проведении периодических обзоров и оценок антикоррупционной программы, где они должны:

- описать действующий процесс мониторинга и постоянного совершенствования программы; указать лицо, несущее ответственность за этот процесс; периодичность этого процесса и способ учета результатов, включая обзор и надзор, осуществляемые высшим руководством и/или Советом директоров или соответствующими комитетами Совета директоров;
- описать процедуры внутреннего и внешнего информирования о процессе мониторинга и совершенствования, а также о результатах;
- описать порядок надзора за процессом обзора (например, указать лиц, которые осуществляют конечный надзор, проводят обзор, анализируют результаты, а также указать периодичность проведения обзоров);
- указать предпринятые действия, включая результаты, свидетельствующие об улучшении ситуации;
- сообщить о проведении внешней независимой оценки антикоррупционной программы;
- указать характер и объем такой внешней независимой оценки, то есть проведена ли оценка плана и/или эффективности программы;
- указать сферу охвата, например компания, дочерняя компания, филиал или функциональное подразделение; и
- сообщить, являются ли общедоступными результаты внешней независимой оценки.

Компании могут представлять качественные и количественные сведения и сообщать о принятых ими практических мерах и достигнутых результатах.

## Контрольный перечень

ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ОБЗОРЫ И ОЦЕНКИ АНТИКОРРУПЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ	ДА	НЕТ	В ПРОЦЕССЕ
Высшее руководство проводит регулярный обзор антикоррупционной программы и определяет наилучший план действий по внесению изменений.			
Обзоры программы учитывают как изменения экономических условий, так и опыт, накопленный в ходе внутренней деятельности.			
Обзоры проводятся на основании различных источников информации, таких как данные, полученные в результате проведения внутреннего и внешнего аудита, механизмы внутреннего контроля, мониторинг, мнения, оценки и критерии для сопоставления.			
Оценка программы базируется на трех основных критериях оценки: эффективности, рентабельности и устойчивости.			
Возможности для совершенствования создаются и осуществляются на основе результатов обзора и оценки программы.			
Результаты обзора и оценки (включая возможности для совершенствования программы) доводятся до сведения сотрудников и, в соответствующих случаях, до деловых партнеров.			
Совет директоров или иной аналогичный орган (например, Ревизионный комитет) оценивает и утверждает выбранный высшим руководством план действий по внесению изменений в антикоррупционную программу и обеспечивает проведение обзоров и оценок через заранее определенные периоды времени.			
Компания публично сообщает о проведении обзоров и оценок антикоррупционной программы.			



# ГЛАВА IV.

От организационных  
изменений – к коллективным  
действиям

Реализация и постоянное совершенствование антикоррупционной программы являются важным достижением для компаний, независимо от их размера. Эффективная антикоррупционная программа обеспечивает прочную основу для борьбы с коррупцией в сфере бизнеса.

Тем не менее компания может столкнуться с риском быть обойденной конкурентами, которые не придерживаются аналогичных антикоррупционных стандартов. Компании также могут столкнуться со случаями коррупционного вымогательства со стороны публичного сектора (сторона спроса). Эти виды рисков особенно характерны для малых и средних предприятий, но они актуальны и для очень крупных компаний в условиях глобализированной и высококонкурентной среды.

Одним из способов преодоления таких рисков для компаний является участие в «коллективных действиях»<sup>85</sup> с другими партнерами, которые могут столкнуться с теми же проблемами.

Коллективные действия – это совместный и непрерывный процесс сотрудничества заинтересованных сторон. Они усиливают влияние и убедительность индивидуальных действий, объединяют уязвимых отдельных участников рынка в союз организаций-единомышленников и создают равные условия для конкурентов. Коллективные действия могут дополнять или временно заменять и укреплять слабые местные законы и методы борьбы с коррупцией<sup>86</sup>.

Коллективные действия являются проверенным методом борьбы с коррупцией, который применяется в различных отраслях и странах. Инициативы в отношении коллективных действий могут принимать различные формы, от краткосрочных соглашений до долгосрочных инициатив с применением внешнего механизма принуждения.

Компании, которые участвуют в таких инициативах, могут преследовать общие цели гораздо более эффективно на основе совместных и целенаправленных усилий, чем в индивидуальном порядке.

Инициативы в отношении коллективных действий могут формироваться либо только в рамках частного сектора (например, когда МСП запрашивают у крупных компаний согласованные стандарты, касающиеся поставщиков), либо с участием государственно-частных партнерств (например, когда совместно решаются одни и те же проблемы, такие как практика вознаграждения за упрощение формальностей или в случае выступления в поддержку улучшения законодательной базы и экономических условий). Важную роль в содействии таким инициативам могут играть национальные и международные институты, такие как бизнес-ассоциации.

Благодаря коллективным действиям компании любой величины могут стать важным источником перемен, связанных с антикоррупционными политикой и процедурами, стимулируя в частном и публичном секторах усилия, направленные на снижение уровня коррупции и проведение эффективной реформы.

<sup>85</sup> Коллективные действия – это та область, в которой в настоящее время предполагается большой объем работы, в частности, в рамках форума «Бизнес-20» (Б-20). Заинтересованные читатели могут обратиться к работе Целевой группы Б-20 по повышению прозрачности и борьбе с коррупцией.

<sup>86</sup> World Bank Institute, “Fighting Corruption through Collective Action—A guide for business”, Version 1.0, 2008.

# Приложение.

## Элементы публичной отчетности о борьбе с коррупцией

Компании любых размеров должны публично сообщать о принятых ими мерах по борьбе с коррупцией с целью продемонстрировать свою приверженность основополагающим ценностям, таким как добросовестность, прозрачность и подотчетность. Компании могут использовать международные стандарты добросовестной практики, такие как *Глобальный договор Организации Объединенных Наций – «Трансперенси интернэшнл»: «Руководство по отчетности о соблюдении 10-го принципа борьбы с коррупцией»*, при составлении отчета о своей программе антикоррупционных этических норм и обеспечения соблюдения антикоррупционных требований.

В приведенной ниже таблице элементы отчетности, указанные в вышеупомянутом Руководстве по отчетности соотнесены с главами и разделами настоящего *Руководства*<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup> В Руководстве по отчетности элементы отчетности систематизированы по категориям основных и желательных. Основные элементы (Bx) считаются базовым уровнем отчетности компании об антикоррупционных политике и процедурах; желательные элементы (Dx) дают возможность сообщить о политике и процедурах более подробно. Кроме того, каждый элемент отчетности включает пример показателя отчетности, применяемого в рамках другой инициативы – Глобальной инициативы в области отчетности.

Глава/раздел	Название главы		Элемент(ы) отчетности
II.	Оценка рисков	→	D3
A.	Поддержка и приверженность высшего руководства компании деятельности по предупреждению коррупции	→	B1, B4, D1, D2, D11
B.	Разработка антикоррупционной программы	→	B2, B3, B4, D8
C.	Контроль за осуществлением антикоррупционной программы	→	D7, D12
D.	Четкая, наглядная и доступная политика запрета на коррупцию	→	B3, D4
E.1.	Вознаграждение за упрощение формальной процедуры	→	D4
E.2.	Особые виды расходов	→	D4
E.3.	Коллизии интересов	→	D4
F.	Осуществление антикоррупционной программы в отношении деловых партнеров	→	D5, D6
G.	Система внутреннего контроля и ведение отчетности	→	B6, D10
H.	Информирование и обучение	→	B5
I.	Поддержка и стимулирование этического поведения и соблюдения требований	→	D8
J.	Обращение за руководящими указаниями. Выявление нарушений и представление информации о них	→	D9
K.	Пресечение нарушений	→	D13, D14
L.	Периодические обзоры и оценки антикоррупционной программы	→	B7, D12, D15







# UNODC

Управление Организации Объединенных Наций  
по наркотикам и преступности

Vienna International Centre, P.O. Box 500, 1400 Vienna, Austria  
Tel.: (+43-1) 26060-0, Fax: (+43-1) 26060-5866, [www.unodc.org](http://www.unodc.org)

Издание Организации Объединенных Наций  
Отпечатано в Австрии



V.13-86791 – November 2013