

ПОВЫШЕНИЕ ЭТИЧЕСКИХ СТАНДАРТОВ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА И СНИЖЕНИЕ РИСКА КОРРУПЦИИ Опыт российских и международных компаний



SIEMENS

Издание подготовлено в рамках проекта
Siemens Integrity Initiative

The PwC logo, consisting of a stylized graphic of a grid of colored squares (yellow, orange, red) above the lowercase letters "pwc" in a bold, sans-serif font.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие		2
Глава 1	Этическое ведение бизнеса в России. Требования регуляторов и ответственность компаний	5
	Baker & McKenzie Последние изменения в международном законодательстве о противодействии коррупции и их значение для российских компаний	5
	ФАС Картельные сговоры. Практика Федеральной антимонопольной службы России	9
	PwC Коррупция в России: типичные признаки и способы выявления	15
	И.А. Южанов Главное – человеческий фактор	24
Глава 2	Практика развития комплаенс-культуры в международных и российских компаниях	27
	Siemens Только чистый бизнес является устойчивым. Siemens: опыт внедрения Compliance культуры	27
	Hilti Формирование корпоративной культуры	33
	ТНК-ВР Опыт ТНК-ВР в создании культуры единых стандартов по деловой этике	39
	Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Корпоративная социальная ответственность: этические стандарты бизнеса и механизм рассмотрения жалоб. Применение «Принципов Рагги»	43
	ОМК Декларация корпоративной этики в непубличной компании	49

ПРЕДИСЛОВИЕ

Это издание выходит в момент значительных изменений в российской бизнес-среде: правительство, общество и компании бросают вызов коррупции.

В течение 2011 года в России были предприняты важные шаги, направленные на преодоление коррупции. Президент Д. А. Медведев в своих выступлениях постоянно подчеркивал необходимость борьбы с коррупцией. Было принято несколько законов, в том числе закон, содержащий положение об обязанности государственных служащих декларировать свои доходы, а также закон о борьбе с коррупцией, ставший прямым следствием присоединения России к Конвенции ОЭСР по борьбе со взяточничеством. Выросло количество сообщений о возбуждении дел против нарушителей.

Вступление России в международные организации и интеграция в глобальную экономику не должны стать рекламным трюком или простой показухой. Эти шаги влекут за собой обязательства и повышение ответственности, что должно воплотиться в новые правила и установки, которые рано или поздно начнут внедряться в деятельность компаний.

Вместе с тем растет и разочарование – призывы Д. А. Медведева вселили в людей определенные надежды, но общее мнение таково, что уровень коррупции лишь растет. Конечно, России удалось изменить свою позицию в «Индексе восприятия коррупции», ежегодно публикуемом «Трансперенси Интернешнл» – рейтинг России приподнялся на 11 пунктов, но она все равно находится на 143 месте в общем списке из 182 стран, застряв между Азербайджаном и Того.

Российским компаниям очень сложно работать в такой обстановке: основной парадокс заключается в необходимости работать в соответствии с лучшими международными стандартами и создавать корпоративную культуру нетерпимости к коррупции, в то время как кругом царит воровство, взяточничество и мошенничество. Многие скажут, что нет никакого смысла пытаться быть чистеньким в коррумпированной среде: лучше уж плыть по течению. Это самый эффективный способ «делать» деньги, тогда как работа по международным правилам может стать прямой угрозой финансовому благополучию компании, а иногда и ее существованию. Будем откровенны, – таков подход большинства российских компаний. Да и некоторые международные компании действуют так же, с той только разницей, что рано или поздно их нарушения будут раскрыты, и они подвергнутся уголовному преследованию, возможно, не российскими правоохранительными органами, а международными регуляторами: к ним применяют экстерриториальное законодательство, – Закон США о борьбе с коррупцией за рубежом или Закон Великобритании о противодействии взяточничеству.

Компании, о которых идет речь в этом издании, очень разные. Это те немногие организации, руководители которых видят более широкую перспективу, чем решение оперативных задач и получение сиюминутной выгоды. Они приняли принципиальное стратегическое решение не участвовать в коррупционной деятельности. Независимо от того, закреплено ли это правило в корпоративных кодексах этики или нет, деятельностью этих компаний движет важнейший деловой мотив: по их мнению, или по их расчетам, цена коррупции: размер взяток (дав взятку однажды, уже не остановишься), затраты на устранение



Брук Горовиц
Директор программы
«Совершенствование стандартов ведения бизнеса»
Международный форум лидеров бизнеса

последствий несвоевременных поставок или низкого качества продукции, потери от воровства работников или посредников, компенсация репутационных рисков, судебные издержки при заключении мировых соглашений и угроза личной имущественной ответственности в случае разоблачения, – на самом деле, всегда выше, чем те убытки, которые может понести компания, отказавшись от «откатов» и других незаконных действий. Руководители этих компаний также поняли, что приверженность принципам корпоративного управления и ответственного ведения бизнеса не только помогает им вести дела более эффективно, но делает их предприятия более привлекательными для кредиторов и инвесторов, которые стали особенно осторожными из-за глобального финансового кризиса. От репутации и прозрачности деятельности компании могут зависеть не только условия предоставляемого займа или объем инвестиций, но и вероятность совершения сделки. Существует ведь, в конце концов, множество инвестиционных возможностей на других быстро развивающихся рынках, которые выглядят более привлекательно, в частности, из-за меньшего пространства коррупции в экономике и обществе.

В России много компаний, которые твердо придерживаются этих принципов и стремятся вырваться из оков коррупции. В этом издании описана корпоративная практика лишь некоторых из них. Например, Hilti – западная транснациональная компания, чья многолетняя приверженность чистому ведению бизнеса глубоко укоренена, являясь частью основополагающих семейных ценностей учредителей. Компания обладает впечатляющим набором управленческих инструментов и методик, обеспечивающих единообразие подходов к ведению бизнеса в любой из 120 стран ее присутствия. Еще одна международная компания, Siemens, может служить отличным примером того, как компания смогла отвернуться от своего коррупционного прошлого и всего за несколько лет провести масштабную реформу корпоративной культуры. Другие компании, ТНК-ВР и «Сахалин Энерджи», являются совместными предприятиями, западные партнеры которых успешно внедрились свои тщательно разработанные системы соблюдения корпоративных норм и стандартов. И, наконец, есть российские компании, такие как, например, ОМК (Объединенная металлургическая компания), которые тоже стремятся соответствовать передовым стандартам ведения бизнеса. Но не следует обольщаться. Никто не утверждает, что в этих компаниях коррупция побеждена. Однако самым главным достижением является то, что все они стремятся к снижению коррупционных рисков в своей деятельности и на своих рынках. Несомненно, будут и неудачи, и новые скандалы с отдельными работниками, но начался процесс, в который они вступили, процесс, требующий веры, мужества, решительности и дальновидности.

Мы надеемся, что описанные в издании случаи из практики покажут читателям, что в России такой процесс начался среди компаний самых разных масштабов, работающих в разных отраслях и имеющих разную структуру собственности. Кроме того, силами наших партнеров – компаний PwC и Baker & McKenzie, а также представителей Федеральной антимонопольной службы (ФАС), подготовлены аналитические материалы, прогнозирующие влияние международного и российского антикоррупционного законодательства на деятельность компаний в предстоящие весьма непростые годы. Надеемся, что это издание вдохновит бизнес-лидеров и руководителей компаний, напомнит им о том, что слова «коррупция» и «Россия» не являются синонимами, и что часто за злоупотребления приходится платить более высокую цену, чем за отказ от них, что в бизнесе действительно существуют ценности, а также испытанные управленческие приемы формирования корпоративной культуры, нетерпимой к незаконным действиям. Иными словами, в России можно вести бизнес этично.



BAKER & MCKENZIE

ПОСЛЕДНИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ О ПРОТИВОДЕЙСТВИИ КОРРУПЦИИ И ИХ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Мир вокруг нас постоянно меняется и порой происходит это быстрее, чем мы того ожидаем. За относительно короткий промежуток времени в России был принят целый комплекс законодательных мер, направленных на усиление борьбы с коррупцией. Однако данные изменения не были восприняты бизнес-сообществом как что-то напрямую затрагивающее его повседневную деятельность. Между тем поправки, внесенные, в частности, в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях (далее – «КоАП»), требуют переосмысления рисков, которые могут возникнуть у компаний вследствие действий их сотрудников, а также коммерческих партнеров – дистрибьюторов, субподрядчиков, консультантов и иных посредников.

Речь идет о введении ответственности юридического лица за коррупционные правонарушения, совершенные в его интересах. При этом ответственность наступает за коррупцию, имевшую место не только в России, но и за рубежом. Таким образом, экстратерриториальность, о которой мы привыкли говорить применительно к иностранным законам, одним из ярчайших примеров которых является Закон США о подкупе иностранных должностных лиц (Foreign Corrupt Practices Act), теперь является элементом и российского законодательства. В результате, юридическое лицо может быть привлечено к ответственности по российскому законодательству за коррупционные правонарушения, совершенные в его интересах за пределами российской территории.

В этой связи важно отметить, что введение данного института обусловлено международными обязательствами, принятыми Россией при присоединении к Конвенции ООН против коррупции от 31.10.2003 г. и Конвенции Совета Европы об уголовной ответственности за коррупцию от 27.01.1999 г., а также намерением России вступить в ОЭСР, что предполагает присоединение к Конвенции ОЭСР по борьбе

с подкупом иностранных должностных лиц при осуществлении международных коммерческих сделок от 21.11.1997 г. С одной стороны, это свидетельствует о том, что российское законодательство в данной сфере существенно приблизилось к общепризнанным международным стандартам, а с другой – дает основания полагать, что российская правоприменительная практика должна формироваться с учетом существующего международного опыта.



Бекешенко Эдуард Анатольевич
Партнер юридической фирмы
Baker & McKenzie – CIS, Limited

Норма, устанавливающая ответственность

Ответственность юридического лица за коррупционные правонарушения, совершенные в его интересах, установлена статьей 19.28 КоАП. С учетом самых последних изменений, вступивших в силу в мае 2011 года, данная статья предусматривает возможность привлечения юридического лица к административной ответственности в случаях, когда имеют место:

Незаконные передача, предложение или обещание от имени или в интересах юридического лица должностному лицу, лицу, выполняющему управленческие функции в коммерческой или иной организации, иностранному должностному лицу либо должностному лицу публичной международной организации денег, ценных бумаг, иного имущества, оказание ему услуг имущественного характера, предоставление имущественных прав за совершение в интересах данного юридического лица должностным лицом, лицом, выполняющим управленческие функции в коммерческой или иной организации, иностранным должностным лицом либо должностным лицом публичной международной организации действия (бездействие), связанного с занимаемым ими служебным положением.

Как видно из данной нормы, противоправные действия не ограничиваются передачей незаконного вознаграждения, а включают также его предложение или обещание. Это чрезвычайно важный момент, особенно если учитывать, что круг лиц, чьи действия могут спровоцировать привлечение юридического лица к ответственности, не ограничивается непосредственно сотрудниками этого юридического лица или лицами, действующими по доверенности. В интересах юридического лица могут действовать также лица, которые не находятся в его подчинении и являются вполне самостоятельными, как, например, его контрагенты. Поэтому

к выбору любого рода посредников теперь следует относиться с особой тщательностью.

Следует также отметить, что в качестве незаконного вознаграждения рассматриваются не только деньги, но и иное имущество, имущественные права, а также услуги имущественного характера. Таким образом, например, билеты на развлекательные мероприятия или возможность безвозмездного проживания в гостинице являются вознаграждением в той же мере, что и непосредственно деньги или вещи.

Санкции за нарушение

Совершение правонарушения, предусмотренного статьей 19.28 КоАП, влечет наложение существенного административного штрафа и конфискацию незаконного вознаграждения, а в случаях, когда конфискация невозможна, например, когда законное вознаграждение передано в виде услуг имущественного характера, конфискации подлежит его стоимостный эквивалент.

Размер административного штрафа зависит от размера незаконного вознаграждения. Наименьший штраф налагается, если размер незаконного вознаграждения не превышает 1 миллион рублей. В этом случае штраф может составить до 3-кратной суммы незаконного вознаграждения, но при этом не менее 1 миллиона рублей. Если же размер незаконного вознаграждения превышает 1 миллиона рублей, штраф налагается уже до 30-кратного размера этой суммы, но не менее 20 миллионов рублей. Максимальный штраф налагается, если размер незаконного вознаграждения превышает 20 миллионов рублей. В этом случае штраф может составить до 100-кратной суммы незаконного вознаграждения, но не менее 100 миллионов рублей. Таким образом, штрафы за такие нарушения сопоставимы с самыми большими административными штрафами, применяемыми к юридическим лицам.

Baker & McKenzie

Последние изменения в международном законодательстве о противодействии коррупции и их значение для российских компаний

Отдельные проблемы привлечения к ответственности

В настоящее время трудно сказать, как будет формироваться практика применения статьи 19.28 КоАП. Одним из основных вопросов, который предстоит разрешить, является вопрос о возможности привлечения к административной ответственности юридического лица без привлечения к уголовной ответственности физического лица, которое передало, предложило или обещало незаконное вознаграждение.

На наш взгляд, такая возможность существует и, более того, именно в этом направлении движется международная практика борьбы с коррупцией. Так, например, согласно Рекомендациям ОЭСР о надлежащей практике применения Конвенции ОЭСР по борьбе с подкупом иностранных должностных лиц при осуществлении международных коммерческих сделок от 21.11.1997 г., участники данной Конвенции не должны ограничивать ответственность юридических лиц теми случаями, когда физические лица, совершившие соответствующие деяния, подвержены уголовному преследованию и привлечены к уголовной ответственности. Возможно, практика применения статьи 19.28 КоАП пойдет именно по этому пути.

Однако существуют и иные, более консервативные взгляды. Так, например, как следует из Пояснительной записки к Проекту федерального закона «О внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации в связи с введением института уголовно-правового воздействия в отношении юридических лиц», размещенному на сайте Следственного комитета Российской Федерации, Следственный комитет полагает, что статья 19.28 КоАП устанавливает ответственность юридического лица за причастность к преступлениям, предусмотренным статьями 291 и 201 Уголовного кодекса Российской Федерации, т.е.

за причастность, соответственно, к даче взятки и злоупотреблению полномочиями (в коммерческой или иной организации) физическим лицом.

Действительно, коррупция в интересах юридического лица, в конечном счете, осуществляется физическим лицом. Однако если применение статьи 19.28 КоАП будет обусловлено привлечением к уголовной ответственности физических лиц, то возникнет множество проблем. Так, например, действия физического лица могут быть квалифицированы как дача взятки только в случае пере-



Суббот Антон Владимирович
Юрист юридической фирмы
Baker & McKenzie – CIS, Limited

дачи (хотя бы части) незаконного вознаграждения. Сами по себе предложение или обещание незаконного вознаграждения не являются уголовно-наказуемыми деяниями по российскому законодательству. Таким образом, при данном подходе в отношении предложения и обещания незаконного вознаграждения статья 19.28 КоАП работать не будет, а это явно не соответствует ни целям данной статьи, ни международным обязательствам России.

Меры по предотвращению нарушения

Практика применения статьи 19.28 КоАП может складываться по-разному, однако это, скорее, вопрос технологии привлечения юридического лица к ответственности. При этом статья 19.28 КоАП не оставляет сомнений в том, что в случае привлечения к ответственности юридическое лицо может быть подвергнуто значительным санкциям. Поэтому вопрос должен ставиться не о том, каким образом юридическое лицо может уклониться от ответственности, а о том, какие конкретные действия оно может предпринять, чтобы не допустить правонарушений, за которые эта ответственность наступает.

На наш взгляд, ответ на данный вопрос лежит на поверхности и при этом практически полностью, разве что за исключением отдельных деталей, совпадает с уже существующей и успешно себя зарекомендовавшей международной практикой.

Так, в соответствии с КоАП, административная ответственность наступает только за виновное действие, а юридическое лицо признается виновным, если у него имелась возможность для соблюдения правил, за нарушение которых предусмотрена административная ответственность, но данным лицом не были приняты все зависящие от него

меры по их соблюдению. Иными словами, административная ответственность юридического лица наступает не автоматически, а за бездействие – непринятие эффективных мер по предотвращению правонарушений, предусмотренных статьей 19.28 КоАП.

С практической точки зрения, данные меры предполагают разработку и внедрение: стандартов надлежащего поведения (с обязательным доведением их до сотрудников всех уровней); системы эффективного внутреннего контроля над соблюдением этих стандартов; системы эффективного финансового и бухгалтерского учета; механизма, обеспечивающего возможность сообщения сотрудниками организации о нарушениях; адекватных процедур для привлечения нарушителей к дисциплинарной ответственности и т.п. При этом отдельно следует отметить необходимость разработки и внедрения надлежащих критериев и процедуры отбора коммерческих партнеров, а также мониторинга уже существующих партнеров и принятия необходимых мер при обнаружении признаков коррупционных правонарушений в их деятельности.

Меры по предотвращению правонарушений, предусмотренных статьей 19.28 КоАП, должны разрабатываться, исходя из конкретных условий, в которых организация осуществляет свою деятельность, и учитывать конкретные риски, с которыми она сталкивается. Принятие данных мер поможет организации обеспечить соблюдение антикоррупционного законодательства. В случае же если, несмотря на принятие данных мер, отдельными сотрудниками или коммерческими партнерами допускаются нарушения, организация может настаивать на отсутствии вины, необходимой для привлечения ее к административной ответственности.

ФАС

КАРТЕЛЬНЫЕ СГОВОРЫ. ПРАКТИКА ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ СЛУЖБЫ РОССИИ

Сильнейшим ограничителем рыночной конкуренции являются «антиконкурентные соглашения», или «сговоры», которые в письменной или устной форме заключают хозяйствующие субъекты между собой или с органами власти.

Российский законодатель запрещает и признает картелем соглашения, которые приводят или могут привести к:

- установлению или поддержанию цен (тарифов), скидок, надбавок (доплат), наценок;
- повышению, снижению или поддержанию цен на торгах;
- разделу товарного рынка по территориальному принципу, объему продажи или покупки товаров, ассортименту реализуемых товаров либо составу продавцов или покупателей (заказчиков);
- сокращению или прекращению производства товаров;
- отказу от заключения договоров с определенными продавцами либо покупателями (заказчиками).

Реализуя такие соглашения, независимые компании уподобляются монополиям: вместо естественного соперничества конкуренты переходят к взаимовыгодному сотрудничеству, ущемляя интересы потребителей и получая сверхприбыли.

Федеральная антимонопольная служба (ФАС) России к числу последствий антиконкурентных соглашений относит:

- искусственный рост цен;
- уменьшение ассортимента – в оборот вводится

меньше новых товаров, в том числе высококачественных;

- резкое снижение мотивации предприятий на развитие, внедрение и разработку инновационных технологий, на повышение эффективности деятельности;
- затруднение доступа на рынок новых игроков;
- стагнацию рынка.

Федеральный закон от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» запрещает следующие виды антиконкурентных соглашений:

- горизонтальные, в том числе соглашения, заключаемые на торгах (ч. 1 ст. 11);
- вертикальные¹ соглашения, один из участников которых имеет долю на рынке более 20%, а также если такое соглашение приводит к установлению цены перепродажи товара, или таким соглашением продавец товара предъявляет покупателю требование не допускать для продажи товар конкурента (чч. 11, 12 ст. 11, ст. 12);
- иные антиконкурентные соглашения хозяйствующих субъектов (ч. 2 ст. 11);
- соглашения хозяйствующих субъектов и органов власти (ст. 16). Целью таких соглашений может быть обеспечение преференций дружественным компаниям, изменение равных условий конкурентной борьбы и/или устранение с рынка «неудобных» хозяйствующих субъектов.

Обратите внимание, что ст. 11 и 16 также содержат запрет на согласованные действия², которые приводят или могут привести к ограничивающим конкуренцию последствиям.

Горизонтальные антиконкурентные соглашения многообразны и весьма распространены. Для иллюстрации рассмотрим несколько ситуаций.

¹ Соглашение между хозяйствующими субъектами, которые не конкурируют между собой, один из которых приобретает товар или может быть его приобретателем, а другой предоставляет товар или может быть его продавцом (п. 19 ст. 4 Закона «О защите конкуренции»).

² Определение согласованных действий хозяйствующих субъектов приведено в ст. 8 Закона «О защите конкуренции».

Пример 1.

На общем собрании некоммерческой организации (НКО) с участием 28 ее членов (компаний, осуществляющих розничную торговлю алкогольной продукцией в Кемеровской области) утверждено Соглашение о систематизации деятельности по оптовой торговле членов организации. Они обязались:

- установить минимальную цену на водку, произведенную в других субъектах Российской Федерации, для организации розничной торговли в размере 75 рублей за бутылку емкостью 0,5 л;
- соблюдать ценовую модель на алкогольную продукцию, произведенную в Кемеровской области, согласно дистрибьюторским договорам с поставщиками;
- не закупать водку и ликероводочные изделия, произведенные в республиках Северного Кавказа.

В соглашении устанавливалось, что за невыполнение его условий члены НКО наказываются штрафом, трехкратное нарушение могло повлечь исключение из состава организации.

Территориальное управление ФАС России проверило деятельность организации и вынесло решение по делу, установив факт нарушения ч. 1 ст. 11 Закона «О защите конкуренции», а именно заключения между членами некоммерческой организации соглашения, ограничивающего конкуренцию.

чала торгов. Например, конкуренты соглашались подать предложение с заведомо проигрышной ценой или с неприемлемыми условиями, чтобы выиграла заявка определенного участника торгов. В других случаях один или несколько конкурентов соглашались воздержаться от участия в торгах или отозвать свое предложение, чтобы победил определенный участник. Целью подобных соглашений для участников может быть возможность по очереди получать контракты (ротация предложений) или денежные выплаты, либо заключение договора субподряда. О возможных сговорах свидетельствуют, например, следующие признаки:

- большинство торгов выигрывает одна и та же компания;
- ряд компаний выигрывают торги по очереди;
- минимальное число участников торгов;
- участники торгов хорошо осведомлены о конкурентах и их предложениях;
- минимальное снижение начальной цены;
- неявка участников на процедуру торгов;
- присутствие на торгах участников, не подававших свои предложения;
- ограничение доступа к информации о предстоящих торгах;
- отличие цен на торгах от рыночной цены.

Судебная практика подтверждает позицию ФАС России о том, что информированность каждого из хозяйствующих субъектов о согласованных действиях друг друга может быть установлена как при представлении доказательств получения ими конкретной информации, так и исходя из общего положения дел на товарном рынке, которое предопределяет предсказуемость такого поведения как групповой модели, позволяющей извлекать неконкурентные преимущества. Факт навязывания можно констатировать, если результат согласованных действий в условиях конкретного рынка исключает возможность договориться с его участниками

К горизонтальным соглашениям относится и сговор на торгах, т.е. соглашение между конкурентами об условиях получения подряда, заключаемое до на-

об иных условиях предложения или спроса. Причем действия признаются согласованными независимо от того, были ли они синхронными – достаточно факта их осуществления на момент выявления антимонопольным органом. Согласованность действий хозяйствующих субъектов на товарном рынке можно установить и при отсутствии документального подтверждения договоренности об их совершении. Вывод о сговоре можно сделать исходя из фактических обстоятельств совершения согласованных действий участниками рынка. Так, особенность описываемого ниже дела в том, что в качестве основного доказательства согласованных действий³ предприятий управление ФАС России использовало результаты подробного экономического анализа деятельности участников рынка и сравнительного анализа соответствия поведения каждого из них его экономическим возможностям.

Описанный случай также относится к наиболее распространенным формам антиконкурентных соглашений, так называемым ценовым сговорам – договоренности между конкурентами о единообразном манипулировании ценами (о соблюдении определенного уровня цен, об установлении минимальной цены, о наличии и уровне скидок, о типовой формуле расчета цены, об уведомлении о предстоящем изменении цены, о расценках на доставку, монтаж, обслуживание и пр.).

К распространенным формам сговора относится распределение между участниками соглашения:

- клиентов;
- территорий;
- объемов продаж или закупок;
- ассортимента реализуемых товаров.

Пример 2.

Для исследования антимонопольный орган привлек сотрудников кафедры высшей математики физико-математического факультета Пензенского государственного педагогического университета. Специалисты рассчитали вероятность случайного совпадения цен хозяйствующих субъектов, которая составила 1 к 3 300 000 000.

На основании этих данных комиссия управления зафиксировала факт нарушения п. 1 ч. 1 ст. 11 Закона «О защите конкуренции» несколькими хозяйствующими субъектами (компаниями и индивидуальными предпринимателями). Нарушение выразилось в совершении согласованных действий по одновременному установлению и поддержанию идентичных цен на сжиженный углеводородный газ на территории региона.

Комиссия управления ФАС России установила, что все участники сговора:

- изменяли розничную стоимость сжиженного углеводородного газа практически одновременно (в течение одного-трех дней);
- повышали розничные цены на одну и ту же величину, устанавливая их на одинаковом уровне, т.е. действия участников рынка были полностью однонаправленными.

Таким образом, было установлено, что действия нарушителей по ведению ценовой политики в определенный период оказались полностью идентичными.

³ В данном случае не предполагаются предварительные договоренности между их участниками, в отличие от антиконкурентных соглашений. Высший арбитражный суд Российской Федерации указал: «О согласованности действий, в числе прочих обстоятельств, может свидетельствовать тот факт, что они совершены различными участниками рынка относительно единообразно и синхронно при отсутствии на то объективных причин» (см. Постановление Пленума Высшего арбитражного суда Российской Федерации от 30.06.2008 г. № 30 «О некоторых вопросах, возникающих в связи с применением арбитражными судами антимонопольного законодательства», п. 2).

В отсутствие борьбы за клиентов хозяйствующие субъекты разделяют их по принципу «свой – чужой». То же самое происходит и с рынками: хозяйствующие субъекты «работают» каждый в «своем» географическом районе. При этом признаками подобных сговоров могут быть отсутствие у хозяйствующих субъектов-конкурентов интереса к определенным клиентам, территориям, подрядам, а также стабильность предложения товаров компанией даже при наличии спроса.

Пример 3.

В конце 2010 года ФАС признала факт нарушения несколькими угольными компаниями пп. 1, 3 ч. 1 ст. 11 Закона «О защите конкуренции». Нарушение выразилось в участии этих компаний в ограничивающих конкуренцию соглашениях на рынке угля, направленных на установление цены на уголь и раздел рынка энергетического угля по составу продавцов.

Расследования осуществлялись совместно с МВД. Антимонопольный орган использовал материалы и информацию, полученные в рамках оперативно-розыскной деятельности. Представленные в ФАС документы и информация МВД содержали, например, стенограмму телефонных переговоров должностных лиц компаний-участников сговора и органа власти относительно координации условий поставки энергетического угля в адрес конечных потребителей, в том числе условий оплаты, цен, объемов поставки.

Заключение ФАС по материалам дела было передано в МВД. В итоге, действия крупных участников рынка энергетического угля были квалифицированы по ст. 178 УК РФ «Недопущение, ограничение или устранение конкуренции».

Координация экономической деятельности⁴ также в ряде случаев может считаться нарушением антимонопольного законодательства (ч. 3 ст. 11 Закона «О защите конкуренции»). Незаконная координация сопутствует антиконкурентному соглашению (согласованным действиям). Действия физических лиц, коммерческих или некоммерческих организаций квалифицируются как незаконная координация экономической деятельности в тех случаях, когда они, будучи организаторами антиконкурентных соглашений (согласованных действий), не работают на товарном рынке, на котором осуществляется это соглашение (согласованное действие).

Так, ФАС России недавно раскрыла классический картель, созданный с целью фиксации цен и ограничения объемов производства (**см. пример 4**).

Раскрывая антиконкурентные соглашения или сговоры, антимонопольные органы опираются на различные источники информации. Эти сведения могут быть получены от самих участников картеля («явка с повинной»), от третьих лиц (правоохранительных и других государственных органов, жалобы, заявления, иные обращения, официально поступившие в ФАС России) или от информаторов («инсайдеров»). Кроме того, информацию, указывающую на признаки картельного сговора, антимонопольный орган получает, проводя мониторинг олигопольных рынков, деятельности крупнейших предприятий и предпринимательских объединений (ассоциаций) или СМИ.

Полученная информация рассматривается и обрабатывается, и по результатам может быть принято решение о проведении расследования, для чего формируется группа расследования антимонопольного дела. В ходе расследования собирают доказательства нарушения антимонопольного законодательства, устанавливают лиц (юридические и физические – индивидуальные предприниматели и

⁴ Координация экономической деятельности — согласование действий хозяйствующих субъектов третьим лицом, не входящим в одну группу лиц ни с одним из таких хозяйствующих субъектов. Не являются координацией экономической деятельности осуществляемые в соответствии с федеральными законами действия саморегулируемой организации по установлению для своих членов условий доступа на товарный рынок или выхода из товарного рынка.

«...Представители одного и того же вида торговли или ремесла редко собираются вместе даже для развлечений и веселья без того, чтобы их разговор не закончился заговором против публики или каким-либо соглашением о повышении цен».

Адам Смит

Пример 4.

Международный картель, участниками которого были предприятия спичечной промышленности⁵, действовал на протяжении многих лет. Его координатором и организатором выступал хозяйствующий субъект, который не был конкурентом участников картеля, так как не действовал на данном рынке.

Организации-участники, осуществляющие деятельность по производству и реализации спичечной продукции, на протяжении длительного периода⁶ ежеквартально проводили совместные совещания, по итогам которых каждый из участников принимал обязательства устанавливать единую цену на спички и поддерживать объемы производства на определенном уровне в течение определенного срока. Организатором таких совещаний выступало лицо, действовавшее на основании договоров об оказании услуг, заключенных со всеми участниками сговора. Организатор картеля разрабатывал программу (план) совещаний, собирал и обобщал сведения по объемам производства и реализации спичек, ценам на спички и сырье. Этот же координатор регулярно направлял организациям-участникам приглашения для участия в совещаниях с уча-

занием необходимости перечисления денежных средств на его расчетный счет.

Картель был раскрыт, так как ФАС России получила информацию о проведении очередного совещания «руководителей предприятий спичечной промышленности». Документальные доказательства были получены в результате совместного проведения антимонопольными и правоохранительными органами восьми внезапных одновременных проверок. Участников картеля антимонопольное ведомство признало нарушившими пп. 1, 3 и 7 ст. 11 Закона «О защите конкуренции». Все организации признались в нарушении антимонопольного законодательства, добровольно отказались от участия в сговоре, воспользовавшись действовавшей в тот момент нормой об освобождении от ответственности в соответствии с примечанием к ст. 14.32 КоАП РФ.

Действия организатора картеля по координации экономической деятельности организаций-участников, которая привела к установлению объемов производства и цен на спички, были признаны нарушением ч. 3 ст. 11 Закона «О защите конкуренции». Он получил предписание прекратить нарушение антимонопольного законодательства.

должностные лица), в адрес которых направляются запросы, и чья деятельность подвергается проверке.

В заключение отметим, что в настоящее время, несмотря на сложности при квалификации и доказывании преступлений, начала складываться правоприменительная практика привлечения к уголовной ответственности за нарушение правил справедливой конкуренции.

⁵ В сговоре участвовали российские, белорусские и украинские хозяйствующие субъекты.

⁶ Не менее восьми лет.



PwC

КОРРУПЦИЯ В РОССИИ: ТИПИЧНЫЕ ПРИЗНАКИ И СПОСОБЫ ВЫЯВЛЕНИЯ

Введение

Практически каждая компания — вне зависимости от ее размера, отраслевой специализации и местонахождения — подвержена коррупционным рискам. И это не просто явление, присущее странам с формирующейся рыночной экономикой. Такая ситуация характерна для всего мира.

Коррупционные риски могут возникнуть при любых типах коммерческих отношений: между государственными и частными организациями, между предприятиями государственного сектора, между частными компаниями, а также между частными лицами. При этом, как показывает опыт, некоторые виды коммерческой деятельности в большей степени подвержены таким коррупционным рискам. Среди них:

- продажа товаров или услуг учреждениям, находящимся в полной или частичной собственности государства;
- привлечение посредников (например, агентов, используемых для продажи или транспортировки товаров через границу, или консультантов, ведущих дела с государственными структурами от имени компании);
- получение виз, разрешений на работу и (или) лицензий;
- решение налоговых вопросов;
- благотворительная деятельность и спонсорство;
- лоббирование;
- компенсация командировочных расходов, дарение подарков и предоставление «безвозмездных» услуг или других льгот правительственным чиновникам.

Некоторые отрасли, как оказалось, также в большей степени, чем другие, подвержены коррупционным рискам. Среди таких отраслей:

- фармацевтическая промышленность и производство медицинского оборудования;
- дорожное строительство, строительство объектов недвижимости и инфраструктуры;
- нефтегазовая и горнодобывающая промышленность;
- энергетика;
- сфера информационных технологий;
- аэрокосмическая и оборонная отрасли.



Джон Уилкинсон
Партнер, Руководитель Группы «Форензик – финансовые расследования»
в странах Центральной и Восточной Европы
PwC

Коррупционные риски неизбежны в любом бизнесе, однако компании в состоянии их минимизировать, если они будут анализировать собственную деятельность и опираться на опыт других компаний, а также примут ряд профилактических мер. Вместе с тем в российских организациях зачастую преобладает одна из следующих двух точек зрения: одни считают, что коррупция носит эндемический характер, и сдержать ее попросту невозможно (согласно такому подходу, коррупция — это всего лишь «правда жизни»); другие полагают, что в их организациях никакой коррупции нет, хотя никаких конкретных мер по контролю рисков не принимается, и при этом присутствуют явные признаки повышенного рыночного риска (такой менталитет можно охарактеризовать так: «моя хата с краю, ничего не знаю»).

Цель настоящей статьи — рассмотреть основные факторы коррупционных рисков, типичные признаки коррупции, а также некоторые практические методы выявления и предупреждения коррупции силами самой организации.

В соответствии с Федеральным законом № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 г., под коррупцией понимается:

злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг материального характера, имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу.

Заслуживает внимания тот факт, что определение коррупции, включенное в Федеральный закон, до-

вольно сильно отличается областью применения и, по сути, потенциалом для толкований от определений, приводимых в антикоррупционных законах других стран, многие из которых к тому же за последние годы были существенно пересмотрены и дополнены. Это может привести к тому, что у самих организаций возникнут сомнения относительно того, что именно они пытаются контролировать.

Авторы этой статьи уже давно выступают за то, чтобы организации не только занимались проблемой подкупа государственных должностных лиц, но и придерживались гораздо более широких взглядов на взяточничество и коррупцию, включая любое (реализованное или нереализованное) стимулирование другой стороны к злоупотреблению своим положением для получения незаслуженной коммерческой выгоды. Именно это определение коррупции мы и будем применять, рассматривая коррупционные риски в последующих разделах.

Факторы риска и типичные признаки коррупции

Масштабы и виды коррупционной деятельности могут быть различными. Наш опыт работы в России как с российскими, так и с иностранными компаниями показал, что зонами широкого распространения коррупционных рисков являются:

- работа через агентов и посредников;
- подарки и представительские расходы;
- благотворительная деятельность.

Агенты и посредники

По нашему опыту, один из наиболее распространенных видов коррупции связан с платежами, производимыми через агентов и посредников. Статья 290 Уголовного кодекса Российской Федерации № 63-ФЗ, подписанного Президентом Российской Федерации 13 июня 1996 года, регулирует ответственность за получение взятки как лично, так и через посредника.

Иностранные компании, проявляющие интерес к новому, перспективному российскому рынку, нередко находятся под влиянием лингвистических и культурных особенностей России и нанимают агентов, консультантов и посредников, чтобы те помогли им наладить бизнес и выйти на российский рынок. Фактор повышенного риска очевиден: когда компания нанимает посредника для получения разрешений, необходимых для ведения бизнеса, такое взаимодействие (взаимодействие с должностными лицами, выдающими разрешения) неподконтрольно компании. Другим примером могут быть выплаты, производимые компанией лоббистам за помощь в организации встречи с политическим представителем с целью обеспечить принятие закона или подзаконного акта, выгодного компании. И еще один типичный пример: организация платит агенту, который обещает оказать содействие в сокращении сроков утверждения строительного проекта местными властями. Почти во всех случаях использование агентов или посредников значительно повышает коррупционные риски и требует надлежащего надзора со стороны высшего руководства организации. Тем не менее упреждающий контроль за деятельностью посредника зачастую игнорируется (применяется принцип «пусть делает что хочет») до тех пор, пока в один прекрасный день организация не столкнется с проблемой коррупции, которую в свое время можно было бы взять под контроль, если бы ей уделено должное внимание и время и направлены бы необходимые ресурсы на ее решение.

На самом деле существует так много разных видов платежей и деловых соглашений, что было бы трудно однозначно классифицировать их как платежи и соглашения, которые, «скорее всего, повлекут за собой коррупционный риск», или же как платежи и соглашения, которые «едва ли повлекут за собой коррупционный риск». Правильнее говорить о том, что коррупционный риск может возникнуть при любой деловой операции. При этом есть наиболее

распространенные ситуации, которые нередко влекут за собой коррупционный риск. Ниже приводится перечень таких ситуаций. Все примеры в этом разделе взяты из нашего собственного опыта работы на российском рынке.

- Привлечение агента по продажам или посредника в связи с участием в тендере на поставку товаров, выполнение работ или оказание услуг для государственных нужд. Ввиду логистических трудностей ведения бизнеса в любой стране, имеющей территорию, сопоставимую с территорией Российской Федерации, использование торговых агентов или дистрибьюторов является общепринятой деловой практикой даже в тех секторах бизнеса, которые традиционно не пользуются такой моделью в стране своего базирования. Один типичный пример — поставка продукции медицинского назначения. Компании, специализирующиеся на производстве и реализации продукции медицинского назначения, и фармацевтические компании нередко вынуждены работать через цепочки дистрибьюторов; при этом каждое новое звено в этой цепочке все дальше выходит из-под контроля компании, понижая уровень прозрачности. Например, производитель импортного медицинского оборудования продал свою продукцию с большой скидкой торговому агенту, зарегистрированному в офшорной зоне. Затем агент продал это оборудование по гораздо более высокой цене (без учета скидки) одной российской компании. Та продала оборудование третьей стороне (тоже российской), которая, в свою очередь, продала его еще одной российской компании. После этого последняя российская компания выиграла государственный тендер на право заключения договора на поставку данного оборудования одной государственной организации. Изучая деятельность компаний, участвовав-

ших в этой цепочке продаж, мы обнаружили, что российские компании-посредники (как и офшорная фирма) фактически были подставными компаниями. Они были зарегистрированы четвертой компанией под фиктивными именами для перекачивания денег чиновникам, отвечавшим за проведение тендера. Последняя российская компания использовала средства со счетов подставных компаний, чтобы расплатиться с правительственными чиновниками, которые, в свою очередь, присудили последней компании победу в тендере, сулившем немалую выгоду.

- Привлечение агента для содействия в таможенной очистке ввозимых или вывозимых товаров (агентом может быть как физическое, так и юридическое лицо). Многие организации — как российские, так и зарубежные — сталкиваются с трудностями, пытаясь ввезти импортную продукцию на территорию Российской Федерации. Импортные процедуры сложны, и их трудно понять. В этой связи можно воспользоваться услугами многочисленных таможенных брокеров, которые призваны облегчить этот процесс. Риски очевидны: за определенную «стимулирующую плату» процесс можно ускорить. Вот один недавний пример: в дополнение к услугам официально зарегистрированного таможенного брокера, отвечавшего за обеспечение полноты документации, компания подписала отдельный контракт с физическим лицом и заплатила ему наличными за ускорение процедур таможенной очистки товаров. Никакой подтверждающей документации по оказанным услугам не велось, однако позже выяснилось, что этот агент когда-то работал на таможне и (какой сюрприз!) поддерживал дружеские отношения с бывшими коллегами по работе, которые за вознаграждение оказывали дополнительные услуги.

- Привлечение консультанта для оказания помощи при взаимодействии с органами государственной власти для получения необходимых лицензий и разрешений. Количество бюрократических препон, которые приходится преодолевать в России, огромно. Число специалистов, услугами которых вынуждены пользоваться компании, чтобы пройти через «огонь, воду и медные трубы» бесчисленных согласований и разрешений, тоже повышает их уязвимость перед коррупционными рисками, поскольку чем больше «консультантов», тем труднее проконтролировать их деятельность. Вот еще один недавний пример: компания ежемесячно выплачивала «консультанту» внушительные суммы за содействие в получении санитарно-эпидемиологических заключений и сертификатов соответствия в отношении импортируемой продукции. В процессе анализа благонадежности этого консультанта выяснилось, что он был зарегистрирован по адресу массовой регистрации, а генеральный директор компании числился среди лиц с утерянным паспортом.
- Привлечение лоббиста или консультанта для проталкивания необходимых законопроектов, создания благоприятных условий для коммерческой деятельности или предоставления компании других дополнительных льгот. Услуги подобного рода консультантов зачастую оформляются договором на проведение маркетинговых исследований или предоставление других консультационных услуг. Как правило, консультант зарегистрирован либо в офшорной зоне, либо по российскому адресу массовой регистрации. Такие компании обычно создаются на короткий срок (от полугода до двух лет), а затем — после того как они предоставят соответствующие услуги — их ликвидируют. Подтверждающая документация об оказании услуг,

как правило, либо отсутствует, либо не соответствует размеру выплаченного вознаграждения. К примеру, в одном случае компания подготовила 10-страничный отчет по результатам рыночного исследования, за который она получила 200 000 долларов США.

Эти лишь некоторые примеры, которые наглядно показывают, какими коррупционными рисками чревато использование агентов и посредников.

Адекватный финансово-хозяйственный анализ может защитить организацию от недобросовестных действий посредников и агентов.

В бизнесе, как и в жизни, самые простые вещи — зачастую самые лучшие. Возможно, это покажется кому-то очевидным, но во всех приведенных выше примерах адекватный финансово-хозяйственный анализ по инициативе высшего руководства компании (с представлением ему отчета о результатах такого анализа) до привлечения к работе агента или посредника помог бы предотвратить все проблемы с коррупцией.

Группа бизнес-аналитики PwC (Corporate Intelligence) рекомендует организациям принять следующие меры до подписания контрактов с агентами и посредниками:

- проанализировать благонадежность потенциальных партнеров;
- оценить их квалификацию и репутацию на рынке;
- изучить их регистрационные документы, в том числе дату и адрес регистрации;
- собрать и проверить сведения о руководителях и акционерах.

Кроме того, как показывает передовой опыт, было бы полезно включить в контракты с потенциальными партнерами так называемую «антикорруп-

ционную» оговорку, установив принципы деловой этики, соблюдение которых ожидается от деловых партнеров, и обязательно сохранить за компанией право проводить проверку деятельности партнера.

После того как услуги были предоставлены, компаниям необходимо убедиться в том, что у них имеется документальное подтверждение факта полученных услуг. Эта документация должна служить доказательством того, что полученное вознаграждение соответствует качеству и объему оказанных услуг. Компаниям также следует определить порядок реагирования и дальнейших действий в связи с возможными нарушениями антикоррупционной политики. Это поможет сотрудникам компании действовать в соответствии с корпоративной политикой, а самой компании — предотвращать возможные нарушения.

Подарки и представительские расходы

В России, и особенно в российской бизнес-культуре, подарки и представительские расходы вызывают немало споров. Мы часто слышим, как люди спрашивают: «Можно ли дарить подарки государственным чиновникам? А сотрудникам компаний-партнеров (заказчиков, субподрядчиков, поставщиков и т.д.)? Какую сумму можно потратить на такие подарки? Можно ли подарить бутылку вина на Новый год или на день рождения чиновнику из налоговой или таможенной службы? Правильно ли подарить главврачу государственной больницы книгу об антиквариате или пригласить его на международную конференцию, оплатив поездку и все сопутствующие расходы?» Это лишь несколько примеров спорных вопросов, с которыми нам пришлось столкнуться.

Дарение подарков и проявление гостеприимства считаются важными атрибутами почтительного отношения к людям, и компании нередко делают это как нечто само собой разумеющееся. Тем не менее

антикоррупционное законодательство многих стран, в том числе России, запрещает предлагать или предоставлять денежные средства, ценности, другие товары или услуги материального характера, либо имущественные права какой-либо третьей стороне, для того чтобы получить незаконное преимущество или повлиять на поведение должностных лиц (например, для того чтобы помочь выиграть госзаказ).

Представительские расходы (оплата посещения ресторана) также могут повлечь за собой определенный риск. С одной стороны, во всем мире это считается обычным проявлением доброго отношения. С другой стороны, представительские расходы чрезмерного характера или расходы, несоразмерные позиции приглашенных лиц, могут считаться скрытой формой коррупции. Одним из примеров служит организация бизнес-завтраков, обедов и ужинов в дорогих ресторанах и развлекательных комплексах с приглашением представителей органов государственной и муниципальной власти для получения незаслуженного преимущества.

Для того чтобы уменьшить коррупционный риск, многие компании устанавливают лимиты на представительские расходы и их периодичность, ограничивают список возможных подарков (в частности, в него включают недорогую сувенирную продукцию с логотипом компании), вводят процедуру предварительного согласования представительских расходов на уровне руководителя компании. Некоторые компании вообще не предусматривают каких-либо представительских расходов, поскольку они не имеют прямого отношения к бизнесу. Компании также могут рассмотреть возможность введения обязательной практики составления работниками отчетов о количестве приглашенных гостей, а также о тематике и программе мероприятия в качестве подтверждения того, что оно действительно имеет отношение к бизнесу.

В круг вопросов, связанных с представительскими расходами, входит и приглашение бизнес-партнеров компании на конференции или презентации. Если у компании нет четких процедур, позволяющих определить, кого следует приглашать, какие расходы должны покрываться компанией, кто должен утверждать смету таких расходов и т.д., коррупционные риски возрастают.

Порой невозможно ответить однозначно на вопрос о том, что можно считать соразмерным позиции конкретного лица или конкретной оказанной услуге, а что — нет. Тем не менее едва ли у кого-то могут возникнуть сомнения по поводу недавнего случая, в отношении которого нами было проведено расследование, когда одна фармацевтическая компания полностью оплатила поездку врача и всех членов его семьи на крупную медицинскую конференцию в США. Компания оплатила проживание врача в пятизвездочном отеле, перелеты в салоне бизнес-класса, экскурсии и другие развлечения. В течение пяти дней врач «бесплатно» выступал перед многочисленными делегатами, рекламируя продукцию этой медицинской компании. В итоге, в отношении данной организации регулирующий орган начал масштабное расследование по фактам коррупции. По завершении расследования ряд ответственных руководителей компании были уволены, а от компании потребовали принять и активно внедрять процедуры антикоррупционного контроля.

Благотворительная деятельность

Многие воспринимают благотворительную деятельность как часть корпоративной ответственности, которая помогает привлечь внимание к различным социальным проблемам.

К сожалению, недобросовестные компании могут использовать благотворительную деятельность, чтобы замести следы коррупции, в том числе путем финансирования благотворительных организаций,

существующих исключительно на бумаге. Причем коррупционные риски возникают даже в тех случаях, когда пожертвования делаются на вполне законных основаниях. Типичный пример — когда благотворительные организации предоставляют выгоды третьим сторонам в обмен на пожертвования. К примеру, однажды мы обнаружили, что платеж в пользу неизвестной благотворительной организации впоследствии был использован для финансирования строительной компании, которая участвовала в реконструкции загородного дома родственника государственного чиновника, входившего в состав правления этой благотворительной организации.

Для уменьшения коррупционных рисков мы рекомендуем компаниям разработать прозрачный механизм осуществления благотворительной деятельности, в том числе выполнить следующее:

- определить направления благотворительной деятельности (например, помощь лечебным учреждениям или сиротским приютам). Очень часто компании запрещают производить платежи на лицевые банковские счета или платежи наличными денежными средствами. Некоторые организации фактически запрещают любые банковские переводы, вместо этого уделяя особое внимание предоставлению товаров и услуг, что может быть в равной степени полезно и гораздо менее рискованно;
- оценить благонадежность и репутацию благотворительных организаций, а также степень их возможной аффилированности с заинтересованными лицами;
- внедрить систему отчетности, включая документы, подтверждающие целевое использование пожертвованных средств.

Предупреждение коррупции

Одной из ключевых мер, которые компании могли бы принять для минимизации коррупционных

рисков, является разработка эффективных антикоррупционных стратегий и программ. Разумеется, такие программы не в состоянии полностью искоренить коррупцию. Тем не менее они могут способствовать выявлению потенциальных коррупционных рисков и выработке ответных действий, что позволит минимизировать риски уже на ранней стадии. Внедрение антикоррупционной программы — сложный процесс. Недостаточно просто публично заявить о том, что ваша организация не берет и не дает взятки.

Ниже представлена круговая диаграмма, иллюстрирующая ключевые элементы системы обеспечения соблюдения требований антикоррупционного законодательства:



Мы рекомендуем компаниям проанализировать свой бизнес как внутри страны, так и за ее пределами, оценить особенности рынков, на которых они

работают, и специфику ведения бизнеса в каждой стране. Определить такую специфику важно, поскольку это поможет выявить те риски, которым компания подвержена в наибольшей степени. Риски могут быть связаны с определенными типами сделок или с ведением бизнеса в определенной стране, где уровень коррупции традиционно высок. После оценки рисков мы рекомендуем разработать антикоррупционную стратегию и программу, которая охватывала бы проблемные области, выявленные в результате проведенного анализа.

Антикоррупционная программа должна быть написана на родном языке сотрудников компании, а в случае если это международная корпорация, программа должна быть переведена на другие языки.

Разработка антикоррупционной программы — это лишь первый шаг. Разработав программу, не стоит думать, что она будет работать сама по себе.

Успех программы будет в значительной мере зависеть от позиции руководства компании, от его решимости эффективно продвигать программу на всех уровнях организации. При этом чем слабее связи между головным офисом и региональными подразделениями компании, тем выше вероятность того, что на региональном уровне антикоррупционные меры не возымеют должного эффекта. Сотрудников компании необходимо ознакомить с программой, а также с теми санкциями, которые могут последовать в случае ее нарушения. Как известно, нарушаются даже самые строгие предписания, если сотрудники компании приходят к выводу о том, что за это им ничего не будет.

В числе других полезных мер — организация тренингов, семинаров и круглых столов, а также создание центра поддержки сотрудников, который поможет им принять верное решение в непростой ситуации. Обычно мы также рекомендуем организовать до-

полнительное обучение персонала отделов продаж и закупок, поскольку, по нашему опыту, именно эти подразделения наиболее уязвимы для коррупции.

В долгосрочной перспективе компаниям также нужна система регулярного мониторинга и переоценки коррупционных рисков. Это обеспечит компании гибкость при адаптации своей антикоррупционной программы к любым новым условиям.

Выводы

Наверное, вряд ли найдется руководитель или владелец компании, который, наблюдая за другими компаниями, обвиненными в коррупции, заплатившими многомиллионные штрафы и пережившими отставки управляющих директоров, не задался бы вопросом: «А может ли такое произойти с моей компанией?»

Помимо очевидных внешних последствий коррупции, таких как ухудшение имиджа компании, подрыв ее репутации, потеря клиентов и деловых партнеров, выплата огромных штрафов, а в ряде случаев и сокращение прибыли, коррупция может иметь серьезные негативные последствия и внутри самой компании.

Когда в компании выявляются случаи коррупции, и особенно пока в связи с ними проводится расследование, сотрудники компании нередко испытывают определенный стресс и бывают лишены мотивации. По нашему опыту, в компаниях, где отсутствуют надежные механизмы контроля и где так называемые «стимулирующие платежи» являются общепринятой практикой, чаще происходят кражи имущества и манипулирование финансовой отчетностью. И это не случайное совпадение: компании, которые ведут себя недобросовестно по отношению к внешним партнерам, способствуют созданию у себя такой атмосферы, когда мошенничество считается вполне приемлемым.

Разработка эффективной антикоррупционной стратегии и программы, сосредоточенной на ключевых факторах риска и охватывающей все уровни организации, является наиболее эффективным способом борьбы с коррупцией.

Для того чтобы быть эффективной, антикоррупционная программа должна отвечать следующим критериям:

- быть последовательной и единообразной, чтобы ее можно было использовать на всех уровнях организации;
- соответствовать корпоративной культуре и ценностям компании;
- охватывать удаленные или зарубежные подразделения организации, офисы, филиалы или дочерние предприятия;
- использовать преимущества существующих методов борьбы с коррупцией;
- соответствовать производственной специфике и учитывать размеры компании;
- ранжировать и классифицировать основные риски;

- содержать конкретные практические указания, в том числе в отношении документального оформления;
- быть доступной и прозрачной (в том числе для бизнес-партнеров), что поможет компании обеспечить соблюдение корпоративных принципов как своими сотрудниками, так и в процессе взаимодействия с внешними партнерами;
- предусматривать регулярную оценку эффективности программы, с тем чтобы при необходимости программу можно было бы адаптировать к новым условиям.

Идеальной антикоррупционной программы не существует. Тем не менее более эффективными в своих усилиях по минимизации коррупционных рисков будут те компании, которым удастся поддерживать устойчивый баланс между выявлением и предупреждением коррупции, а также адаптировать свою антикоррупционную стратегию с учетом постоянных изменений во внешних условиях ведения бизнеса.

И.А. ЮЖАНОВ

ГЛАВНОЕ – ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

Актуальна ли тема этических стандартов? Наше циничное общество настолько погрязло в коррупции, что мало кто всерьез задумывается об этических стандартах в бизнесе. И ситуация только ухудшается. Это мое личное мнение. Сложно определить, кто здесь задает тон: бизнес или государство – оба. В последнее время государство активно внедряется в бизнес и делает это не самым этичным способом.

Всем известно про взятки, откаты, госзакупки. Только, видимо, невыгодно с этим бороться. Объемы коррупции уже сопоставимы с ВВП. Очевидно, что все это потери акционеров. Компания отдала деньги кому-то, значит, в конечном счете, вырастет цена на ее продукцию. Для того чтобы бизнес в стране работал, нужен внутренний контроль и комплаенс другого уровня, государственного, – Прокуратура он называется. Но она и сама коррумпирована до последней степени. У нас коррупция запредельная во всех сферах. От рождения до смерти – все на взятках.

У нас больше популярны псевдоэтические стандарты. Например, в одной из компаний я был противником кодекса этики. Потому что прописали чуть ли не требуемую длину юбки. Это не этика, это глупость. О запрете подарков. Да, у меня как у члена совета директоров в договоре прописано, что я не должен принимать подарки от лиц, заинтересованных в принятии решений в связи с исполнением моих обязанностей. Нельзя пользоваться прямыми и косвенными выгодами, за исключением символических знаков внимания в соответствии с общепринятыми правилами вежливости. К члену совета директоров с такими «предложениями» не пойдут. Это решается на уровне исполнительного органа и ниже. Я не считаю регулирование подарков такой уж важной темой. Допустим, подарили какому-нибудь руководителю департамента в госкомпании швейцарские

часы. Но в большинстве случаев они не такие дорогие как те, которые он купил себе сам на деньги, полученные от «содействия» в заключении контракта с определенной страховой компанией или в закупке труб у нужного партнера.

Не припомню, чтобы члены советов компаний, в которых я состою, рассматривали какие-то этические вопросы. То, что касается рисков, связанных с незаконными действиями, да. Советы должны принимать и принимают соответствующие защиты от рисков. Но у нас как рассуждают: одно дело, если ты рискуешь в запредельной ситуации, а когда такое поведение становится нормой, то рассматриваемая степень риска снижается. Это как с прави-



Южанов Илья Артурович
Член совета директоров ОАО «Полиметалл»,
ОАО «НОМОС-Банк», АК «АЛРОСА»

лами дорожного движения. Если водитель знает, что, нарушив правила, он сможет заплатить и права не отнимут, то он будет ездить по «встречке».

Как правило, в компаниях рано или поздно выстраивается система внутреннего контроля, по всем формальным признакам соответствующая стандартам. Но насколько она реально работает? Внутренний контроль направлен на то, чтобы в компании была дисциплина, производственная и финансовая. Чтобы, прямо говоря, не воровали. Но как только бизнес сталкивается с внешним миром, соблюсти стандарты в отдельно взятой компании в условиях тотально неэтичного бизнеса в Российской Федерации не представляется возможным. Сразу возникает вопрос о том, что чиновникам надо платить. И никто, ни совет директоров, ни акционеры не придут к менеджменту и не скажут: нас не устраивают способы, которыми вы достигаете целей. Спрашивают за результат.

Конечно, каждый человек решает для себя вопрос этики по-своему, но зачастую он просто оказывается в патовой ситуации. Вот, например, молодые юристы в компании, профессионалы. У них довольно простое дело в суде. Им старшие товарищи говорят: «Ничего не выйдет, надо в суд «занести». Они не верят: «Нет! Мы сейчас решим, тут же все очевидно!» Раз приходят – проиграли дело, два – проиграли. Потом начинают внимать советам старших коллег. Вот таким образом новое поколение встраивается в систему.

Компаниями, которые выстраивают систему корпоративного управления и внутреннего контроля, большей частью движет то, что движет нашими водителями, когда они попадают на западные дороги. Там они сразу становятся «белыми и пушистыми». Если написано «шестьдесят», то будут ехать «шестьдесят», а не «сто» и не «двести». Это необходимость играть по каким-то другим прави-

лам, более высокого уровня. Те, кто взаимодействуют с западом, вынуждены подстраиваться под требования, которые существуют на этом рынке. Поэтому выходить туда, не имея соответствующей системы внутри компании, просто бессмысленно.

В частной компании совет директоров акционерам действительно становится нужен только тогда, когда они хотят разместить ценные бумаги компании на фондовом рынке. Вот тогда совет начинает работать, приглашают независимых директоров, часто иностранцев. И они задают вопросы. Все потихоньку начинает крутиться, даже если никто не подталкивает.

Но в конечном итоге, все зависит от людей. Некоторое время назад я был членом советов директоров двух государственных компаний, которые я не хочу называть. В одной совет – это Верховный совет СССР. Собираются, выслушивают, даже голосуют. Но в целом – мертвячина. В другой – кипит жизнь, работают комитеты, на совете обсуждается практически все. Заседания могли продолжаться до трех ночи. И в этой компании были проблемы с этикой, мошенничеством, коррупцией. Но все проходило через совет. Компания быстро подняла корпоративную культуру на такую высоту, которой и в частном бизнесе нет.

К счастью, моя позиция – независимый директор. И я стараюсь оставаться независимым. Кроме вознаграждения, которое положено и выплачивается официально, я ни в какие взаимоотношения с компаниями не вступаю. Когда мне предлагают войти в совет директоров, я, прежде всего, смотрю на команду, которая в компании работает. И, конечно, имеет значение сфера деятельности, отрасль. Для себя я понял, что если не имеешь никакого отношения к отрасли, работать в совете эффективно тяжеловато. В остальном главное – человеческий фактор.



SOCHI
2014

РЖД
Российские
железные дороги

SIEMENS

SIEMENS

ТОЛЬКО ЧИСТЫЙ БИЗНЕС ЯВЛЯЕТСЯ УСТОЙЧИВЫМ. SIEMENS: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ COMPLIANCE КУЛЬТУРЫ

Компания Siemens – один из лидеров в области производства электротехники и электроники, ведет деятельность более чем в 190 странах мира. В России работает 150 лет.

В 2007 году компания Siemens была признана виновной в нарушении положений Закона об иностранной коррупции (Foreign Corrupt Practices Act – FCPA, принят в США в 1977 году). Система внутреннего контроля компании, а также практика бухгалтерского учета позволяли осуществлять платежи, которые были признаны взятками с целью получения особых привилегий в бизнесе и поддержания деловых отношений по всему миру. Общая сумма санкций в отношении компании превысила один миллиард долларов США.

Перед компанией Siemens была поставлена задача полностью изменить корпоративную культуру и внедрить систему Compliance (соблюдение правовых и этических норм) высочайшего уровня, которая бы эффективно справлялась с профилактикой и выявлением различных нарушений, правил и процедур.

Также компания Siemens приняла на себя обязательства финансировать международную инициативу (Siemens Integrity Initiative – SII), направленную на формирование и развитие прозрачных и свободных от коррупции рынков. Первые проекты в рамках SII стартовали в 2010 году, в том числе и в России, где программу реализует Международный форум лидеров бизнеса (IBLF). В настоящее время действует около 30 проектов в более чем 20 странах.

Процесс изменений

Формирование культуры Compliance стало краеугольным камнем развития нашего бизнеса. Принцип, который лежит в основе деятельности Siemens: только чистый бизнес является устойчивым. Только чистый бизнес может быть бизнесом компании Siemens. Изменения направлены на развитие особого мышления сотрудников, базирующегося на корпоративных ценностях, а также на снижение рисков и формирование устойчивого приоритета долгосрочной стабильности перед сиюминутной выгодой.

Начиная процесс изменений, мы ставили перед собой ряд задач, с которыми успешно справились. Безусловно, процесс развития и совершенствования бесконечен, но сегодня мы можем сказать, что в компании выстроена четкая и независимая функция Compliance, которая увязывает между собой профилактику нарушений и применение санкций.

В 2007 году произошла смена управленческой команды концерна Siemens на глобальном уровне, новым высшим руководством компании был задан и транслирован на все управленческие уровни «пример руководителя» (Tone from the Top). Сегодня в компании также успешно проводятся регулярные тренинги для сотрудников, и работает служба поддержки (Compliance Helpdesk). Компания Siemens дала старт деятельности по организации коллективных действий в области противодействия коррупции.

За четыре года существования службы, Compliance (соблюдение правовых и этических норм) действительно стало частью нашей корпоративной культуры. Если в начале процесса изменений и внедрения Compliance культуры, опросы мнения сотрудников показывали некий уровень недовольства «бюро-

Siemens

Только чистый бизнес является устойчивым.
Siemens: опыт внедрения Compliance культуры

кратизацией» процессов в компании, то сейчас все говорит о том, что принципы и правила Compliance успешно интегрированы и воспринимаются сотрудниками надлежащим образом.

Результатом усилий, направленных на стабильное развитие, стал тот факт, что Siemens четвертый раз подряд среди компаний своей отрасли занимает первое место в области устойчивого развития. По индексу устойчивости Доу-Джонса (The Dow Jones Sustainability Index) в этом году мы заняли первое место в категории диверсифицированных компаний, в эту категорию также входят 3M, General Electric, Toshiba и Thyssen Krupp.

Структура службы Compliance

Структура службы Compliance построена на основе вертикальных и горизонтальных взаимодействий, характеризуется четким разделением полномочий и четкой системой отчетности.

Глава службы является членом правления компании Siemens на глобальном уровне.

Служба Compliance охватывает шесть разделов или аспектов деятельности:

- Compliance в секторах бизнеса;
- корпоративный Compliance – межсекторная функция;
- кластерная функция – региональный Compliance;
- тренинги и внешняя коммуникация Compliance, команда, управляющая проектом внедрения и развития Compliance;
- внутри службы есть несколько подразделений, подчиняющихся главе службы Compliance: служба поддержки (Compliance Helpdesk) и мо-

нитинга, юридическая служба Compliance, отдел Compliance-расследований и отдел дисциплинарных санкций.

Соблюдение правовых и этических норм является одной из четырех функций системы внутреннего контроля в организации помимо стратегической, операционной и финансовой. Compliance входит в систему внутреннего контроля компании Siemens, но отличается от всех остальных систем контроля независимой подотчетностью

В компании установлен четкий процесс выявления и расследования нарушений. Решение о применении санкций, которое, прежде всего, базируется на местном трудовом законодательстве, принимается корпоративным дисциплинарным комитетом.

Залогом успешного внедрения системы является использование триединой формулы Compliance:

Предупреждение – это четкие руководства и правила деловой практики Siemens, программа тренингов и справочная служба Compliance поддержки «Спросите нас».

Обнаружение – система контроля и система оповещения о нарушениях «Сообщите нам».

Реакция – прозрачные результаты расследования и четкая реакция на нарушения.

Корпоративные стандарты

В компании установлены правила и процедуры для различных аспектов деятельности, которые соблюдаются сотрудниками на всех уровнях. Это правила участия в государственных тендерах, правила заключения контрактов в различных проек-

Siemens

Только чистый бизнес является устойчивым.
Siemens: опыт внедрения Compliance культуры

тах, правила взаимодействия с бизнес-партнерами, регулирование процедуры предоставления материальных преимуществ третьим лицам, включая процедуру дарения подарков, ведение финансового и бухгалтерского учета и другие.

Compliance стандарты одинаковы во всех странах присутствия компании: мы используем глобальный подход, и региональные отклонения минимальны. Например, по нашим стандартам запрещены любые наличные платежи. Но, к примеру, на проектах в Сибири работникам надо покупать рукавицы и делать другие мелкие закупки. Мы пытаемся найти приемлемые решения, но в целом не прибегаем к практике использования наличных платежей. При учете особенностей регионального законодательства и деловой практики применяется следующий принцип – отклонения от общих стандартов не должны снижать степень контроля над потенциальными Compliance рисками.

Мы контролируем представительские расходы на встречах и переговорах. Любой сотрудник, который планирует пойти в ресторан, например, с государственным чиновником, должен предварительно согласовать это со службой Compliance. На расходы такого рода существует определенный лимит, если он превышен, сразу должен поступать сигнал в службу Compliance. Сотрудники компании уже привыкли к соблюдению таких правил: если нельзя, значит нельзя. У нас также контролируются мероприятия во время поездок с партнерами за границу – обеды, экскурсии. Если работник не согласовал свои действия по предварительному одобрению таких расходов, то накажут именно за то, что не согласовал.

Удивительно, но такая система не снижает предпринимательскую активность сотрудников ком-

пании. Compliance выполняет двойную функцию: помимо контроля она помогает предотвратить возможные риски, связанные с нарушением норм и правил Compliance. Коллеги знают, что в службу всегда можно обратиться за советом, и это поможет избежать проблем. Изменился угол зрения: это не бюрократия, это помощь. Сотрудники компании Siemens надежно защищены системой Compliance.

В случае возникновения сомнений в правильности того или иного действия сотрудники имеют несколько возможностей их разрешить. Для начала мы рекомендуем задать следующие вопросы:

- В интересах ли компании это действие?
- Соответствует ли это нашим корпоративным ценностям?
- Законно ли это?
- Готов ли я нести за это действие ответственность?

Если все ответы утвердительны, можно действовать. Если возникли сомнения, можно проконсультироваться у своего руководителя, сотрудника службы Compliance или воспользоваться справочной службой Compliance поддержки «Спросите нас».

Взаимодействие с бизнес-партнерами

Взаимодействие с бизнес-партнерами всегда было особым аспектом Compliance. Поскольку, «Антикоррупционные законы (FCPA) не делают различий между поступками, совершенными лично вами и другими лицами от вашего имени». Т.о., компания Siemens может в определенных ситуациях нести ответственность за действия своих деловых партнеров.

В наших соглашениях о сотрудничестве с деловыми партнерами – один из обязательных пунктов –

Siemens

Только чистый бизнес является устойчивым.
Siemens: опыт внедрения Compliance культуры

расторжение договора в случае, если действия партнеров противоречат антикоррупционному законодательству. Четкие правила по взаимодействию с деловыми партнерами также установлены для всех наших совместных предприятий.

Всех деловых партнеров, которые попадают под определение деловых партнеров в понимании Compliance, мы разделили на категории в зависимости от уровня риска. Взаимоотношения с теми партнерами, которым присвоен высокий уровень риска, мы контролируем особенно тщательно. Часто в такую категорию попадают контрагенты, являющиеся посредниками между Siemens и государственными органами. В первую очередь мы проверяем их деятельность, насколько она соответствует интересам Siemens и нашей Compliance культуре, историю ведения бизнеса данным партнером, деловые контакты с государством и государственными служащими.

Мы также контролируем назначение и суммы платежей высокорисковым контрагентам. Обязательно включаем в договоры специальные положения, предусматривающие соблюдение особых правил поведения при взаимодействии с госорганами, то есть запрет на любые коррупционные действия.

По итогам взаимодействия с деловыми партнерами проводится мониторинг: как выполнены обязательства, не было ли каких-либо нарушений со стороны партнера. Если что-то может негативно повлиять на репутацию Siemens, мы разрываем партнерские отношения. Практика показала, что цена краткосрочной выгоды, нанесшей ущерб репутации, гораздо выше, чем потери от разрыва отношений с надежным партнером.

Тренинги и поддержка

Не последнюю роль в интеграции комплаенс-культуры играют регулярные Compliance тренинги. Сотрудники, приходящие в компанию, первый раз узнают о Compliance на вводном семинаре. Для всех остальных сотрудников проводится специальный четырехчасовой тренинг по противодействию коррупции. Сотрудники проходят обучение в соответствии с исполняемыми обязанностями в компании и зоной ответственности. Есть два вида тренингов: очные (in-person) и дистанционные (web-based). Очные тренинги предназначены, в первую очередь, для руководства компании, менеджеров, взаимодействующих с представителями госорганов, а также персонала, вовлеченного в продажи, процесс закупок и управление проектами. Дистанционные тренинги рассчитаны на определенные группы сотрудников, в зависимости от уровня занимаемой позиции в организации и исполняемых обязанностей.

Соблюдение норм Compliance учитывается также в системе вознаграждения сотрудников. Премия по итогам года связана с индексом Compliance Performance, который определяется штаб-квартирой в отношении каждого региона. В системе вознаграждения менеджмента компании ключевые показатели по Compliance составляют до 17%.

Функционирование нашей системы Compliance поддерживается также через интернет. Работа службы поддержки обеспечивается самой компанией Siemens. Веб-страница, горячая линия, с помощью которых можно сообщить о нарушениях – а также база данных, в которой хранятся персональные данные и полученная информация о нарушениях – независимой компанией в США. На сайте Siemens размещены правила делового поведения компании

Siemens

Только чистый бизнес является устойчивым.
Siemens: опыт внедрения Compliance культуры

Siemens, а также работают пять инструментов поддержки Compliance.

«Спросите нас» (Ask Us) – справочная служба Compliance поддержки позволяет сотрудникам получить ответы на их вопросы о системе Compliance, порядке действий в определенных ситуациях.

«Найдите это» (Find It) – подборка информации, связанной с вопросами Compliance, ответы на часто задаваемые вопросы, политики и руководства, материалы для тренингов, видеообращения президента компании по различным вопросам.

«Улучшите это» (Improve It) – инструмент, с помощью которого сотрудники могут подавать свои предложения по совершенствованию функции Compliance.

«Одобрите это» (Approve It) – платформа для получения одобрения на запросы по подаркам и гостеприимству.

«Сообщите нам» (Tell Us) – инструмент, который позволяет всем сотрудникам компании, равно как и покупателям, поставщикам и бизнес-партнерам, возможность сообщать о нарушении правил деловой этики компании в любое время из любого уголка мира – безопасно и конфиденциально. Сообщения принимаются также и на русском языке.



HILTI

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Hilti – мировой производитель оборудования и расходных материалов для строительства. Компания была основана в 1941 году Мартином Хилти как небольшой семейный бизнес (механическая мастерская) со штатом пять человек. Сегодня в состав Hilti Group входят 120 дочерних предприятий по всему миру, на которых работают более 20, 000 человек.

Hilti Россия начала свою деятельность в 1993 году. Наша компания – одна из наиболее быстрорастущих в группе. Головной офис находится в Москве, но более 700 сотрудников трудятся по всей стране, от Калининграда до Дальнего Востока.

Несмотря на то, что Hilti стала крупной международной корпорацией, это по-прежнему семейный бизнес, сохранивший свои ценности и принципы. Мы работаем в строительной отрасли, в которой очень важно доверие между партнерами, но вместе с тем здесь высок уровень риска различных злоупотреблений и неэтичного поведения. Мы устанавливаем прямой тесный контакт с клиентами и строим долгосрочные отношения. Этот подход был определен основателем и не изменился за долгие годы деятельности компании.

Отличные сотрудники – главная ценность бизнеса

Долгосрочные отношения с клиентами и партнерами невозможны без доверия к нашим сотрудникам, ведь именно от них зависит успех компании. Они, а не продукция и сервис, являются самой важной ценностью бизнеса. Поэтому мы уделяем большое внимание корпоративной культуре, соответствующей стратегическим задачам. Громкие лозунги и броские миссии давно уже стали общим местом в бизнес-среде, но зачастую практика противоречит

заявленным принципам. Ядро корпоративной культуры и этики формируется основателями организации и непосредственно связано с их жизненным опытом и мировоззрением. Владелец компании и до недавнего времени председатель совета директоров Майкл Хилти взял за основу стратегического развития бизнеса принципы, изложенные в книге Джима Коллинза «От хорошего к великому»: устойчивые высокие результаты деятельности в течение длительного времени и поддержание отличной репутации компании. Вот к чему мы стремимся и чем руководствуемся.

Формирование корпоративной культуры – термин не совсем верно отражающий действительность. В компании всегда существует какая-то корпоративная культура, есть писанные и неписанные правила, привычные модели поведения сотрудников. Дру-



Владимир Мосни
Генеральный директор
Hilti Россия

гой вопрос, какой характер носит это поведение, насколько оно соответствует желаемой культуре. Опыт показывает, что писаными правилами и наказаниями желаемого поведения не установить. Необходимо работать с более тонкими материями: ценностями, принципами и внутренними установками сотрудников. Если мы ждем от них лояльности, то должны очень хорошо понимать чем они живут, чего ждут от компании, как хотят развиваться. Поэтому несколько лет назад руководство Hilti приняло решение о том, что на формирование корпоративной культуры надо активно влиять. На практике это означает внедрение системы формирования желаемой корпоративной культуры, регулярное информирование сотрудников о планах компании, получение обратной связи и непрерывное обучение.

Пакет внутренних политик и процедур, предписывающих или запрещающих те или иные действия, существует в компании уже давно. Это и кодекс этики, и положения о противодействии коррупции, и развитая система внутреннего контроля и аудита. Есть в Hilti и система дисциплинарной ответственности, даже практика увольнения за нарушение Базовых ценностей, что нетипично для российских работодателей, которые предпочитают не связываться с возможными последствиями. Но настоящий эффект и улучшение ситуации мы ощутили в процессе внедрения обучающих и информационных программ, которые влияют не только на внешнее поведение сотрудников, но и на внутренние установки, а также помогают определиться со своим отношением к ценностям компании. Наш опыт показал, что немалые затраты: компания тратит около 10 миллионов долларов и инвестирует 35 000 рабочих дней в развивающие сессии по корпоративной культуре в год по всему миру, дают гораздо более высокие результаты, чем система наказаний за проступки.

Четкие инструкции

Каждый новичок, приходящий на работу в Hilti, получает так называемую папку нового сотрудника, в которой находятся материалы о компании, информация о Предназначении и Базовых ценностях Hilti, а также требования и рекомендации по поведению в тех или иных ситуациях. Например, мы включили туда Краткие рекомендации по противодействию коррупции. Документ инструктирует сотрудника как действовать в ситуации, когда не очень четко можно определить что правильно, а что нет. Мы предлагаем ответить для себя на два основных вопроса:

- одобрит ли мои действия начальник, если ему станет о них известно?
- если о моем решении напишут в газете, мне это понравится?

Если хотя бы один из ответов отрицательный, сотруднику не рекомендуется идти на подобные действия.

Также мы четко устанавливаем и прописываем в документах, с которыми знакомится каждый сотрудник, чего не следует делать:

- давать взятки, прямые или скрытые,
- делать пожертвования политическим партиям,
- дарить и получать подарки, оплачивать чьи-либо расходы и позволять оплачивать свои, если это может рассматриваться как влияние не должным образом на принятие решения о закупках или других коммерческих операциях,
- дарить подарки, делать приглашения и оплачивать расходы сотрудников правительственных заказчиков, включая государственные органы любого уровня,
- нарушать перечисленные правила, используя посредников.

Выполнение внутренних правил Hilti строго контролируется. Сотрудники имеют возможность получить консультацию и помощь своих руководителей, в отделе по персоналу, а также позвонив на одну из двух «горячих линий», организованных в компании. Работают центральная горячая линия для всех стран, где есть офисы Hilti, а также местная линия для русскоговорящих сотрудников. О нарушении можно также сообщить внутреннему аудитору российского подразделения. Несмотря на то, что на первый взгляд российские сотрудники негативно относятся к «доносительству» – сообщениям о фактах нарушения норм и правил, руководство компании считает это самым эффективным способом выявления нарушений. По неофициальной статистике нашего внутреннего аудитора 60% нарушений обнаружено с помощью таких сообщений.

Непрерывное обучение

Новые сотрудники в течение первого месяца работы в компании проходят двухдневный тренинг – ориентационную сессию, на которой тренер рассказывает о компании, ее Предназначении и Базовых ценностях, стандартах поведения в Hilti. Большая часть работы на сессии направлена на осмысление себя как личности, своей роли в компании, перспектив развития и личностного роста. Мы даем необходимые знания в области таймменеджмента, лидерства, личностной типологии. Участники получают не только необходимую первичную информацию о компании, но и возможность сформировать свой собственный план личностного и карьерного развития. После ориентационной сессии специалисты проходят необходимое обучение по продукции.

Развивающие сессии по корпоративной культуре проводятся нашими сотрудниками, которые не просто являются внутренними тренерами. Это команда

специалистов по развитию корпоративной культуры, задача которых – быть проводниками для сотрудников в нашем культурном путешествии – развитии (Our Culture Journey). Они так и называются: шерпы – проводники. В Hilti широко используется альпинистская терминология, что не удивительно, ведь штаб-квартира компании расположена в сердце Альп – Лихтенштейне. После ориентационной сессии с периодичностью один-два года сотрудников ожидает участие в выездных тренингах, так называемых лагерях: Базовый лагерь, Рубикон, Пит-стоп, Момент истины. Каждый промежуточный лагерь обладает своими особенностями и рассчитан на определенную глубину погружения в проблемы командной работы и личностного развития.

Регулярные исследования

Hilti практикует ежегодные исследования удовлетворенности сотрудников, которые проводятся сторонней организацией. По результатам определяется уровень удовлетворенности в разных аспектах (отношение к компании, оценка своего лидера, атмосфера в команде, соотношения работы и личной жизни и т.д.), а также зоны необходимого развития. Последнее исследование при 90% участии сотрудников показало, что 86% членов нашей команды во всем мире гордятся тем, что работают в Hilti.

В 2011, также как и в 2008 году, Hilti оказалась на четвертом месте в исследовании «Лучшие работодатели России», проводимом мировым лидером в области управления персоналом и аутсорсинга – компанией Hewitt Associates. В исследовании принимали участие более 90 крупнейших компаний, представленных на российском рынке. Hilti Россия стала единственным лучшим работодателем строительного сектора и лучшей европейской компанией на российском рынке труда среди победителей.

Мы также регулярно исследуем удовлетворенность наших клиентов, что помогает совершенствовать бизнес-процессы в компании и повышать качество обслуживания.

Каков в Hilti уровень текучести кадров? Этот показатель не выходит за рамки приемлемых 12% в год, причем наши сотрудники чаще уходят не от плохой жизни, а получив более выгодное предложение в плане карьерного роста. Мы стремимся следить за потребностями сотрудников в развитии и около 80% менеджерских позиций по всему миру заполняется внутренними кандидатами. В Hilti возможны не только вертикальные, но и горизонтальные перемещения.

Соблюдение принципов

Hilti строго соблюдает внутренние политики по антикоррупции, подаркам и представительским мероприятиям. Как однажды сказал владелец компании, мы лучше потеряем тот оборот, который основан на подарках, чем отступим от наших принципов.

Мы поддерживаем честный и открытый диалог на трудные темы. В рамках нашей ежегодной встречи для сотрудников в прошлом году была организована специальная секция по этическим вопросам. Ее вели внутренний аудитор и наш шерпа – специалист по вопросам корпоративной культуры. Честно говоря, мы не ожидали, что люди начнут прямо говорить о случаях корпоративного мошенничества. Мы гордимся тем, что сумели создать атмосферу, которая дает возможность обсуждать такие непростые вопросы.

Коллективные действия

Hilti заботится не только о высоком уровне корпоративной культуры и нетерпимости к неэтичному поведению внутри компании, но и стремится распростра-

нять принципы этичного ведения бизнеса на рынках. Это нужно не столько для поддержания отличной репутации Hilti, сколько для создания приемлемых условий для работы. Hilti подписала принципы PACI (Партнерства против коррупции). Это инициатива Всемирного экономического форума, Transparency International, Базельского института корпоративного управления в инженерно-строительной, энергетической, горно-добывающей и металлургической отраслях. Также Hilti – участник Глобального договора ООН. Участие в коллективных действиях дает доступ к лучшим мировым практикам по этическим стандартам ведения бизнеса, возможность обмениваться опытом с другими компаниями, но и накладывает жесткие обязательства. Участие в этих инициативах заставило Hilti пересмотреть внутренние политики с целью полного соответствия требованиям. Также мы предъявляем определенные требования к нашим поставщикам, которые должны соответствовать в своей деятельности тем же принципам, что и мы. Чтобы иметь возможность работать с нами, они должны присоединиться к нашему кодексу и соблюдать его.

Соблюдение этических практик это не единственный способ оказывать положительное влияние на общество. Фонд Hilti Foundation принимает участие в избранных инициативах и проектах по всему миру, цель которых не только поддержать людей в сложных ситуациях, но и помочь им начать вести достойную жизнь.

В 2011 году наша компания стала корпоративным членом Международного Форума Лидеров Бизнеса IBLF. Мы активно поддерживаем проекты этой ассоциации: 2 наших сотрудника, внутренний аудитор и шерпа, в течение года использовали половину своего рабочего времени на развитие программы «Повышение стандартов ведения бизнеса в России».

Hilti.

Формирование корпоративной культуры





ТНК-ВР

Опыт ТНК-ВР в создании культуры
единых стандартов по деловой этике

ТНК-ВР

ОПЫТ ТНК-ВР В СОЗДАНИИ КУЛЬТУРЫ ЕДИНЫХ СТАНДАРТОВ ПО ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕ

Вопросы корпоративной этики в ТНК-ВР были в центре внимания с момента основания компании в 2003 году. Сегодня ТНК-ВР уделяет все больше внимания развитию корпоративной этики, чтобы подход компании к ведению бизнеса в части соблюдения бизнес-этики отражал передовой международный опыт. Работа в этом направлении активизировалась по двум причинам.

В настоящее время многие государства, в том числе и Россия, идут по пути ужесточения законов о противодействии коррупции и взяточничеству и усиления правоприменительной практики. Одним из последних важных факторов, оказавших влияние на совершенствование деловой этики компании, стало введение в действие Закона Великобритании о противодействии взяточничеству» (Bribery Act) с 1 июля 2011 года.

В ТНК-ВР не обсуждают, подпадает ли компания под действие этого закона. Скорее, данный юридический документ служит неким ориентиром, устанавливающим новые стандарты деловой этики, который побуждает компанию двигаться в направлении предотвращения коррупции в собственной бизнес-среде.

Кроме того, компания именно сейчас, приобретая активы за рубежом: в Венесуэле, Вьетнаме и Бразилии, становится по-настоящему международной и стремится к дальнейшей международной диверсификации. Для этого необходимо соблюдать единые принципы в области деловой этики в масштабах всей компании. ТНК-ВР ориентируется на требования британского закона о противодействии взяточничеству и планирует применять самые жесткие правила к ведению бизнеса.

Этика – это, в первую очередь, свод моральных норм. Значительная их часть кодифицирована в законодательстве, часть норм не нашла отражения в законах. Подобно тому как моральные нормы, которые мы переняли от родителей и близких, наших учителей и наставников, влияют на наше поведение и взаимоотношения с окружающим миром, этические нормы компаний, устанавливаемые, в первую очередь, законодательством, акционерами и высшим руководством, определяют подход компаний к ведению бизнеса.



Пол Китсон
Директор Департамента контроля
соблюдения процедур, ОСУР и этики
ОАО «ТНК-ВР Менеджмент»

ТНК-ВР.

Опыт ТНК-ВР в создании культуры
единых стандартов по деловой этике

У ТНК-ВР есть Кодекс деловой практики, определяющий принципы и ценности, которые исповедуют компания и ее сотрудники при ведении дел, что позволяет нам формировать хорошую репутацию. Потребители и поставщики знают, что ТНК-ВР держит слово. Формируется репутация компании, которой можно доверять. Такая репутация составляет основу всех деловых связей, взаимоотношений с государством и другими заинтересованными лицами.

Вопросы деловой этики касаются, прежде всего, подхода ТНК-ВР к управлению конфликтами интересов. Такие ситуации или обстоятельства могут ограничить объективность и беспристрастность при принятии решений от имени компании. К конфликту интересов могут привести: получение дорогих подарков от поставщика, инвестиции в конкурирующий бизнес или в компанию-поставщика, работа над личными проектами в рабочее время или такая загруженность личными проектами, что сотрудник оказывается не в состоянии надлежащим образом выполнять свою работу для компании.

Компания должна принимать меры, чтобы не оказаться непреднамеренно вовлеченной в незаконную деятельность. Например, следует убедиться, что деньги, которые ТНК-ВР получает за реализуемые товары или активы, не криминального происхождения, что ни один из контрагентов не дает взятки при оказании услуг Компании или выступая от ее имени.

Сейчас в ТНК-ВР идет работа по обновлению внутренних нормативных документов, которые регламентируют вопросы деловой этики. Сотрудники компании получают в результате единый Стандарт деловой этики, включающий основные обязательные для всех правила. Этот Стандарт

объединит три существующих в компании стандарта, посвященные подаркам и проявлению гостеприимства, конфликтам интересов и принципам хозяйственной деятельности, сделает их положения более понятными. В Стандарт войдут новые правила и нормы, которые раньше не были в явном виде отражены в нормативных документах компании.

На вершине документальной «пирамиды» находится Кодекс деловой практики, в котором изложены ценности компании и основополагающие принципы ведения бизнеса. Следующий уровень – это единый Стандарт деловой этики. После утверждения Стандарта компания должна будет убедиться, что все сотрудники хорошо понимают его положения и постоянно им пользуются. На уровень ниже находятся Процедуры, которые содержат описания процессов и позволяют обеспечить соблюдение изложенных в Стандарте правил.

Необходимо подчеркнуть: действие Стандарта и Процедур будет распространяться на всех – директоров, высших руководителей, всех работающих по трудовым, гражданским или агентским договорам. ТНК-ВР также принимает меры, чтобы агенты и консультанты – все, кто ее представляет, – также следовали этим правилам.

Этика – это частное дело каждого. Для кого-то это вопрос соблюдения личных принципов, для кого-то – вопрос религиозных убеждений.

Каждый сотрудник компании волен следовать своим личным убеждениям, например, политическим или религиозным. Компания лишь требует от сотрудников не заниматься агитацией или пропагандой своих личных взглядов на работе, не исполь-

ТНК-ВР.

Опыт ТНК-ВР в создании культуры единых стандартов по деловой этике

зывать для такой пропаганды ресурсы компании и не выдавать свою личную позицию за позицию компании. Компания находится вне политики.

Этичная компания в понимании ТНК-ВР – это компания, в которой приверженность высшего руководства этическим нормам и принципам очевидна, поведение высших руководителей не вызывает вопросов, они задают тон личным примером. Этим определяется отношение к вопросам этики во всей организации. И еще – только добросовестные сотрудники делают карьеру.

Этичный сотрудник знает границы этического поведения и никогда не переступает их, умеет открыто обсуждать этические проблемы. Если сотрудник ТНК-ВР стал свидетелем действий, которые, по его мнению, выходят за рамки допустимого, он должен об этом сказать. Он даже может воспользоваться круглосуточной «Горячей линией безопасности».

В ТНК-ВР никто не столкнется с предвзятостью и не подвергнется преследованиям за сообщение информации, конфиденциальность гарантируется. В первую очередь нужно обратиться к непосредственному руководителю. Если это сложно сделать, то сотрудник может связаться с экспертом по деловой этике или другим сотрудником, которому доверяет. Эксперты по деловой этике, как следует из названия, – это сотрудники, которые хорошо знают этические нормы компании и готовы решать вопросы в области этики. Они также помогают координировать ежегодную этическую аттестацию.

ТНК-ВР не случайно разрабатывает единые этические стандарты, которые можно применять повсеместно и единообразно. Использование разных стандартов на разных рынках вредит репутации.

Основной бизнес-процесс в компании, позволяющий предотвращать влияние конфликтов интересов на ее деятельность, – это проведение тендеров при закупках. Таким образом ТНК-ВР получает наиболее выгодные цены.

Вторым элементом управления конфликтами интересов является контроль над инсайдерской информацией – конфиденциальной информацией, которая при ее обнародовании способна привести к изменению стоимости акций или облигаций компании либо цен энергоносителей. В июле 2011 года в России вступило в силу законодательство, регулирующее эту сферу, и ТНК-ВР разрабатывает регламент работы с инсайдерской информацией в компании.

Рейтинг наименее коррумпированных стран возглавляет Дания (Россия находится на 154 месте из 178). В Великобритании, где действует один из наиболее жестких законов о противодействии коррупции, правительство попыталось измерить уровень счастья населения. Выяснилось, что люди в Дании в целом счастливее. Одна из причин – в высоком уровне доверия между людьми. В ТНК-ВР в рамках проводимых изменений активизируется делегирование полномочий, предоставление большей автономии подразделениям. И этого доверия ТНК-ВР намерена добиться, повсеместно применяя высокие стандарты деловой этики.



Сахалин Энерджи Инвестмент Компани

Корпоративная социальная ответственность: этические стандарты бизнеса и механизм рассмотрения жалоб. Применение «Принципов Рагги»

САХАЛИН ЭНЕРДЖИ ИНВЕСТМЕНТ КОМПАНИ

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: ЭТИЧЕСКИЕ СТАНДАРТЫ БИЗНЕСА И МЕХАНИЗМ РАССМОТРЕНИЯ ЖАЛОБ. ПРИМЕНЕНИЕ «ПРИНЦИПОВ РАГГИ»

Компания «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани» (далее – «Сахалин Энерджи») является оператором шельфового проекта «Сахалин-2» и была учреждена в 1994 году специально для реализации этого проекта.

Проект «Сахалин-2» является одним из крупнейших в мире комплексных нефтегазовых проектов. Он реализуется на Дальнем Востоке Российской Федерации, в суровых природно-климатических условиях острова Сахалин. В ходе первого этапа проекта компания с 1999 года вела сезонную добычу нефти с первой в России морской ледостойкой платформы «Моликпак». В ходе второго этапа проекта были построены и введены в эксплуатацию две другие морские платформы, морские трубопроводы протяженностью около 300 км, соединяющие все платформы с берегом, наземные нефте- и газопроводы общей протяженностью свыше 1 600 км, объединенный береговой технологический комплекс, терминал отгрузки нефти и первый в России завод по производству сжиженного природного газа (СПГ), запущенный в 2009 году. Являясь на сегодняшний день самым инновационным и технологически передовым нефтегазовым проектом в России, «Сахалин-2» вносит вклад в комплексную модернизацию российской нефтегазовой отрасли.

Обязательства компании в сфере этичного ведения бизнеса

Реализация проекта такого масштаба была бы невозможна без строгого следования лучшим международным стандартам в области корпоративной этики и социальной ответственности, а порой и выработки и внедрения новых стандартов. Соответствующие обязательства, являясь частью условий внешнего финансирования проекта, охватывают

сферы охраны труда, окружающей среды, здоровья и социального воздействия. Они систематизированы в «Плане действий в области охраны труда, здоровья, окружающей среды и социальной сферы», в выработке которого активно участвовали заинтересованные стороны. План размещен на сайте компании по адресу (www.sakhalinenergy.ru).



Галаев Андрей Петрович
Главный исполнительный директор
«Сахалин Энерджи Инвестмент Компани»

Сахалин Энерджи Инвестмент Компани

Корпоративная социальная ответственность: этические стандарты бизнеса и механизм рассмотрения жалоб. Применение «Принципов Рагги»

В своей деятельности «Сахалин Энерджи» придерживается следующих ключевых принципов:

- соблюдение и уважение прав человека;
- подотчетность и прозрачность;
- этическое поведение;
- уважение интересов заинтересованных сторон;
- верховенство закона;
- соблюдение международно-признанных норм поведения.



Практики компании в области корпоративной социальной ответственности

Помимо упомянутого «Плана действий в области охраны труда, здоровья, окружающей среды и социальной сферы» в компании утверждены корпоративные документы, которые регулируют вопросы

этики и корпоративной социальной ответственности. Ключевыми среди них являются следующие:

- «Положение об общих принципах деятельности»;
- «Кодекс деловой этики»;
- «Политика в сфере охраны труда, здоровья, окружающей среды и социальной деятельности»;
- «Процедура по соблюдению законодательства в области противодействия взяточничеству и коррупции»;
- «Порядок рассмотрения жалоб от населения»;
- «План проведения информационных кампаний и консультаций с общественностью»;
- документы, регламентирующие оценку воздействия и рисков.

Компания также является участником Глобального договора ООН – всемирной инициативы, объединившей деловые круги и направленной на поддержание и проведение в жизнь основополагающих ценностей в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды, противодействия коррупции. Присоединившись к Глобальному договору в ноябре 2009 года, «Сахалин Энерджи» стала одним из самых активных его участников. Главный исполнительный директор компании «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани» А.П. Галаев избран председателем Управляющего комитета Российской сети Глобального договора.

Контроль соблюдения

Соответствие деятельности компании принятым стандартам и обязательствам регулярно отслеживается соответствующим персоналом и высшим руководством компании, а также контролируется кредиторами, их консультантами и независимыми проверяющими. В соответствии с требованиями кредиторов, закрепленными в договорах о финан-

Сахалин Энерджи Инвестмент Компани

Корпоративная социальная ответственность: этические стандарты бизнеса и механизм рассмотрения жалоб. Применение «Принципов Рагги»

сировании и собственными стандартами, компания регулярно представляет открытые для общественности и других заинтересованных сторон отчеты о выполнении своих обязательств.

Деятельность компании в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития охватывает целый спектр направлений. Поскольку в рамках данной статьи невозможно отразить все эти направления, мы решили остановиться на одном из них – процессе рассмотрения жалоб от населения.

В 2009 году «Сахалин Энерджи» стала одной из пяти компаний в мире, выбранных для участия в тестировании «Принципов Рагги», относящихся к корпоративным механизмам по работе с жалобами. «Принципы Рагги» были разработаны профессором Джоном Рагги в рамках мандата Специ-



В 2010 году компанией в партнерстве с представителями коренных малочисленных народов Севера Сахалинской области и Правительством Сахалинской области была разработана и утверждена процедура по работе с жалобами и обращениями, касающимися деятельности в рамках «Плана содействия развитию коренных малочисленных народов Севера Сахалинской области» (www.simdp.ru). Эта процедура была обсуждена с общественностью как на этапе разработки, так и на этапе согласования. Разработка и утверждение указанной процедуры явились еще одним подтверждением прочных партнерских отношений с коренными малочисленными народами Севера Сахалинской области и приверженности компании принципам корпоративной социальной ответственности.

ального представителя Генерального Секретаря ООН по делам предпринимательства и правам человека. Они перечислены в документе «Руководящие принципы ООН «Защита. Соблюдение прав человека. Средства правовой защиты». В основу «Руководящих принципов» заложены три базовые предпосылки: государство обязано защищать права человека, бизнес обязан соблюдать права человека, общество, те, кто пострадал от нарушения прав, должны иметь доступ к судебным и несудебным средствам правовой защиты, в том числе корпоративным. Сегодня, когда влияние бизнеса на общество увеличивается, он должен принять на себя гораздо больше ответственности по отношению к обществу. Бизнес должен внедрить в свою практику корпоративные политики и механизмы, обеспечивающие соблюдение и уважение прав человека, например, внедрить в практику своей ежедневной деятельности систему рассмотрения жалоб.

В процессе тестирования «Принципов Рагги» «Сахалин Энерджи» представляла не только российский бизнес, но и всю мировую нефтегазовую отрасль. Опыт компании в реализации «Порядка рассмотрения жалоб» получил высокое международное признание.

В июне 2011 года указанные «Руководящие принципы ООН» были одобрены Советом ООН по правам человека и стали практическим руководством для международного бизнес-сообщества по вопросам прав человека, включая вопросы повышения эффективности механизмов разрешения жалоб. Таким образом, разработка и внедрение в «Сахалин Энерджи» модели работы с жалобами способствовали появлению нового международного стандарта в области этического ведения бизнеса и корпоративной социальной ответственности.

Порядок рассмотрения жалоб населения

Для своевременного и эффективного рассмотрения жалоб «Сахалин Энерджи» разработала и использует «Порядок рассмотрения жалоб от населения». Этот документ был создан и внедрен на начальном этапе строительства объектов проекта «Сахалин-2». Несмотря на то, что с окончанием строительных работ воздействие компании на социальную сферу значительно снизилось, применение «Порядка» распространяется и на текущий этап эксплуатации. Оно способствует достижению долгосрочной цели формирования прочных и эффективных взаимоотношений со всеми, кого затрагивает деятельность компании, и призвано служить своевременному и эффективному разрешению жалоб, снижению вероятности повторения аналогичных ситуаций, обеспечению тщательного документирования жалоб и принятию коррективных, а также превентивных мер.

«Порядок рассмотрения жалоб от населения», принятый «Сахалин Энерджи», соответствует следующим ключевым принципам:

Легитимность и интегрированность в корпоративную систему («Порядок» содержит элементы и механизмы, обеспечивающие доверие заинтересованных сторон, в первую очередь, тех, для кого предназначена эта процедура).

«Порядок» предусматривает наличие независимых структур для оценки, разрешения и мониторинга. Контроль за деятельностью по разрешению жалоб осуществляет высшее руководство компании. Проводится внешний и внутренний аудит. Кроме того, процесс рассмотрения жалоб оценивается независимым комитетом и тщательно документируется и отслеживается через компьютерную систему регистрации инцидентов Fountain System.

Доступность (обеспечение информированности всех групп заинтересованных сторон, для которых предназначена эта процедура). Подать жалобу можно различными способами, что обеспечивает максимальную доступность компании. Среди каналов подачи жалоб – информационные центры компании в 23 населенных пунктах о. Сахалин, специалисты по связям с населением, горячая телефонная линия, электронная почта и др. Эффективность всех этих каналов проверяется в ходе консультаций компании с населением и другими заинтересованными сторонами. Информация о «Порядке рассмотрения жалоб» регулярно доводится до сведения как населения, так и подрядных/субподрядных организаций посредством эффективно организованных информационных кампаний и соответствующих тренингов.

Прозрачность и открытость. Компания регулярно информирует заинтересованные стороны о ходе рассмотрения и разрешения жалоб, представляет достаточную информацию о результатах этой деятельности, а также включает в публичные регулярные отчеты информацию о рассмотрении жалоб.

Вовлечение заинтересованных сторон и обеспечение диалога в процессе рассмотрения жалоб. «Сахалин Энерджи» регулярно консультируется с населением и другими заинтересованными сторонами по вопросам эффективности процесса рассмотрения жалоб. Эти консультации проходят во время встреч с населением и группами заинтересованных сторон, для которых предназначены эти механизмы, а также во время внутреннего мониторинга по социальным вопросам. Особое внимание уделяется диалогу, как способу рассмотрения жалоб и принятия по ним решений.

Применение установленных сроков и обеспечение согласованных действий по разрешению жалоб (обеспечение предсказуемости – четкой и понятной процедуры с указанием ориентировочных сроков каждого этапа).

«Порядок» указывает на четкие временные сроки, отведенные для рассмотрения жалобы и коммуникации с инициатором жалобы во время процесса ее разрешения.

Обеспечение конфиденциальности. Все вопросы, относящиеся к жалобам, рассматриваются в конфиденциальном порядке. Личность обратившегося с жалобой не раскрывается без особого на то разрешения, данного этим лицом в письменной форме.

Сфера применения для компании и подрядчиков. Принятый в компании «Порядок рассмотре-

ния жалоб от населения» является обязательным для выполнения всеми подразделениями, а также подрядными и субподрядными организациями.

Использование накопленного опыта для принятия превентивных мер и дальнейшего совершенствования работы. «Сахалин Энерджи» регулярно отслеживает ситуацию по поступающим в компанию жалобам и анализирует складывающиеся тенденции. На основании такого анализа разрабатываются рекомендации для соответствующих подразделений компании, а также подрядных и субподрядных организаций в отношении мер по предотвращению и минимизации негативного воздействия.



ОМК

ДЕКЛАРАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ В НЕПУБЛИЧНОЙ КОМПАНИИ

История Объединенной металлургической компании (ОМК) – это история возрождения большой группы предприятий черной металлургии. По времени она совпадает с периодом перехода нашего государства на новый этап экономического и исторического развития. 1992 год, год создания Объединенной металлургической компании, ознаменован целым рядом крупных событий. Именно в этом году началась экономическая реформа в стране, были подписаны важные политические документы, касающиеся взаимоотношений России и стран СНГ, наконец, именно в 1992 году Россия была признана независимым государством большинством стран мира. Созидательный дух времени отразился на старте ОМК. Компания началась со строительства цеха по производству ферротитана на деньги, взятые в кредит, инвестиции окупились менее чем за год. Полученную прибыль создатели компании, в числе которых был и нынешний председатель совета директоров ОМК Анатолий Михайлович Седых, использовали для развития бизнеса. Этот принцип – инвестиции в развитие – определяет деятельность ОМК и по сегодняшний день. Только за последние семь лет компания вложила свыше 150 миллиардов рублей в строительство и реконструкцию производственных объектов. Сейчас ОМК является одним из крупнейших в мире производителей труб большого диаметра и железнодорожных колес.

2007 год стал значимой вехой в развитии корпоративного управления ОМК. Началась широкомасштабная работа по формированию совета директоров как активно работающего органа. Для этих целей в состав совета был избран независимый директор, введена должность корпоративного секретаря. Параллельно шло формирование службы внутреннего аудита.

ЗАО «ОМК» – непубличная компания, и такие масштабные преобразования в области корпоративного управления, на первый взгляд, не являются насущной потребностью. Но практика показывает, что создание эффективно работающей компании невозможно без совершенствования корпоративного управления. ОМК является управляющей организацией ряда предприятий металлургической отрасли, а это диктует необходимость учитывать интересы всех акционеров обществ группы, накладывает определенные обязательства и обуславливает высокий уровень требования к менеджменту. Требования и к профессиональному уровню, и к уровню морально-этическому. В июле 2007 года в группе ОМК была принята Декларация корпоративной этики.

Как сказано в документе, «Совет директоров ЗАО «ОМК» принял настоящую Декларацию корпоративной этики в целях соблюдения членами совета директоров, руководителями и иными сотрудниками компании высоких стандартов корпоративной этики, с тем, чтобы деятельность сотрудников компании в наибольшей степени отвечала интересам акционеров, инвесторов и компании в целом».

Основная цель Декларации – донести до сотрудников один из основных принципов корпоративного поведения: «Избегать конфликта личных интересов и интересов компании». Декларация ориентирована главным образом на топ-менеджеров и руководителей среднего уровня – на тех, кто принимает решения, от которых может заметно зависеть результат деятельности компании в целом.

Для нас Декларация – один из документов, на котором основывается эффективная деятельность и инвестиционная привлекательность компании. Положения Декларации служат установлению до-

верия между всеми участниками корпоративных отношений, основанных на честности, порядочности и надежности.

Следование этическим принципам и нормам помогает избегать неоправданных рисков, поддерживать долгосрочный экономический рост, способствует укреплению позиций на российском и международном рынках, увеличению капитализации и прибыли, а также формированию позитивных ожиданий в отношении поведения участников корпоративных отношений.

Одним из важнейших условий соблюдения интересов компании, акционеров и инвесторов является защита конфиденциальной и инсайдерской информации, защита собственности. Именно поэтому основная часть Декларации корпоративной этики посвящена вопросам избежания конфликта интересов в деятельности менеджмента, а также вопросам использования инсайдерской информации.

Никаких сверхъестественных требований Декларация не содержит. Нормы ее достаточно просты для понимания и соблюдения любым работником. Например, следующие положения:
«2.2. Директора, ревизор, высшие должностные лица, иные работники компании принимают на себя обязательство работать честно и придерживаться в своей деятельности следующих принципов, лежащих в основе настоящей Декларации:

- выполнять требования действующего законодательства, правил, стандартов и положений в полном объеме;
- соответствовать высоким стандартам деловой этики и способствовать разрешению явных и неявных конфликтов интересов, возникших

в результате взаимного влияния личной и профессиональной деятельности;

- быть честным и порядочным в корпоративных отношениях, воздерживаться от любых недобросовестных способов ведения дел;
- постоянно заботиться о повышении своего профессионализма, углублении знаний для выполнения своих обязанностей наиболее эффективным образом;
- при принятии решений учитывать не только экономическую целесообразность, но и решения, принимаемые другими лицами, а также интересы других заинтересованных сторон с учетом приоритета интересов компании;
- своевременно и полно раскрывать информацию, необходимую для представления в российские и иностранные государственные регулирующие органы, биржи, акционерам, инвесторам и другим заинтересованным лицам;
- соблюдать требования внутренних документов компании в отношении сохранения и использования конфиденциальной и инсайдерской информации, полученной в результате исполнения должностных обязанностей;
- не допускать использования служебного положения в личных интересах, включая использование собственности компании, избегать личной заинтересованности при принятии решений».

Очень важно отметить, что нормы Декларации не являются односторонними, они защищают не только интересы акционеров. Они также помогают и работникам находить выход из сложных ситуаций, которые могут сказаться на карьере и на отношениях с коллегами и руководством. Прозрачность работы, честность в партнерских отношениях – это и есть, с нашей точки зрения, необходимые предпосылки построения эффективного бизнеса.

ОМК

Декларация корпоративной этики в непубличной компании

Практика применения Декларации корпоративной этики периодически вызывала необходимость внесения в нее изменений. Однако никаких радикальных пересмотров не было, что свидетельствует о том, что базовые установки и принципы, заложенные в 2007 году, по-прежнему актуальны. По-другому и быть не может, учитывая наш подход к понятию «корпоративная этика» как к совокупности моральных принципов и норм корпоративных отношений.

Как уже говорилось, Декларация ориентирована на лиц, принимающих решения, влияющие на результаты деятельности компании. В 2011 году круг лиц, подпадающих под действие Декларации, был расширен за счет включения в группу «члены семьи» помимо супругов и родственников еще и свойственников (теща, тесть, шурин и т.п.). Т.е. в рамках базовых установок и основных принципов был усилен момент, напрямую влияющий на репутацию менеджмента.

Декларация является открытым документом. С момента утверждения советом директоров, текст ее размещен на сайте и на внутреннем портале ОМК. Дополнительно работники получили электронную рассылку с текстом документа. В корпоративном издании «ОМК Команда» специалисты по корпоративному управлению компании публикуют статьи с разъяснениями по применению норм Декларации.

Учитывая важность соблюдения положений Декларации, совет директоров право принятия решений по регулируемым ей вопросам оставил в своем ведении. Работа по реализации положений и норм координируется советом директоров, а обеспечивается подчиненными непосредственно совету лицами и подразделениями. Заявления о

конфликте интересов первоначально поступают корпоративному секретарю и до момента рассмотрения советом директоров проверяются дирекцией по безопасности. Кстати, весь объем материалов до поступления членам совета директоров в обязательном порядке дополнительно направляется для предварительного рассмотрения на заседании правления. Это позволяет более тщательно изучить вопрос и обеспечить прозрачность его рассмотрения. «Обратная связь» по результатам рассмотрения заявлений и обращений также осуществляется через корпоративного секретаря.

Декларация устанавливает, что «использование служебного положения должно осуществляться исключительно в интересах компании, любая деятельность, интересы или отношения вне работы не должны оказывать влияния, наносить ущерб компании или создавать видимость такого влияния или ущерба». Поэтому естественно, что любой работник вправе информировать совет директоров об известных ему нарушениях положений, установленных декларацией, и задавать вопросы, касающиеся применения на практике положений.

Постоянный мониторинг соблюдения положений Декларации осуществляет дирекция по безопасности ЗАО «ОМК», которая в целях защиты интересов компании ведет систематическую работу по выявлению случаев заключения сделок в условиях наличия конфликта интересов, устанавливает личную заинтересованность лиц, идентифицирует выгодоприобретателей, оценивает возможные риски и размер реального и возможного ущерба для компании. Информацию о выявленных случаях нарушения интересов компании дирекция по безопасности передает в совет директоров.

УДК 343.352.4; 174.4
ББК 65.290.2; 87.751
П42

Международный форум лидеров бизнеса (IBLF) – независимая некоммерческая организация, объединяющая усилия бизнеса, государства и общества с целью распространения принципов и практики ответственного бизнеса. Задача IBLF в России – содействовать стабильному и устойчивому развитию страны.

Наши программы помогают росту бизнеса и в то же время способствуют долгосрочному социальному развитию. Деятельность IBLF в России направлена на совершенствование стандартов ведения бизнеса, поддержку молодежного предпринимательства, повышение финансовой грамотности населения, содействие компаниям в управлении экологическими рисками и развитие корпоративного волонтерства.

Издание Международного форума лидеров бизнеса (IBLF) в рамках проекта Siemens Integrity Initiative

Подготовка к изданию:

Полина Кальницкая, Елена Абрамова

Верстка:

Агентство издательских решений «Либрайт»

Печать:

IBLF благодарит РnC за помощь в выпуске печатной версии издания

IBLF благодарит компанию ТНК-ВР за разрешение использовать фотографию компании на обложке издания

