

# ВНЕДРЕНИЕ ЛУЧШИХ АНТИКОРРУПЦИОННЫХ ПРАКТИК И ОБМЕН ОПЫТОМ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ В РОССИИ

Рекомендации и материалы российской подгруппы Целевой группы B20 по повышению прозрачности и противодействию коррупции



Международный форум лидеров бизнеса в России

125047, Москва

1-я Тверская-Ямская ул., 23, стр.1

Тел.: +7 (499) 929 79 55

E-mail: [further.info@iblf.ru](mailto:further.info@iblf.ru)

[www.iblf.ru](http://www.iblf.ru)

**«Саммит G20/B20 — это еще одна возможность повысить эффективность диалога между государством и бизнесом в поисках решения актуальных задач мировой экономики.**

**Председательство России в G20/B20 в этом году позволило вынести на повестку вопросы, наиболее актуальные для России, а также разработать новые и дополнить существующие рекомендации по таким важным направлениям, как повышение прозрачности бизнеса и борьба с коррупцией».**

**Дэвид Оуэн, CEO, Deloitte CIS**

Публикация издана при спонсорской поддержке

**SIEMENS**

**Deloitte.**

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ОБРАЩЕНИЯ</b>	<b>4</b>
Обращение председателя Целевой группы В20 по повышению прозрачности и противодействию коррупции	
<b>Бугров А.Е.</b> , вице-президент РСГП, вице-президент компании «Интеррос»	4
Обращение сопредседателей рабочей подгруппы 5 «Внедрение лучших антикоррупционных практик и обмен опытом противодействия коррупции в России»	
<b>Ткаченко Б.Н.</b> , руководитель филиала, Международный форум лидеров бизнеса в России	
<b>Маннингс Р.</b> , член совета директоров, ОАО АФК «Система», член совета директоров, ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания»	5
<b>АНАЛИТИЧЕСКИЕ СТАТЬИ</b>	<b>7</b>
Объединяя усилия против коррупции: направления развития антикоррупционного регулирования в России	
<b>Черепанова В.</b> , руководитель отдела внутреннего аудита и комплаенс, компания «Хилти Россия»	7
СИБУР. Совершенствование режимов регулирования и механизмов взаимодействия «государство — бизнес» как инструмент противодействия системным коррупционным рискам	11
Внедрение лучших антикоррупционных практик и обмен опытом противодействия коррупции в России	
<b>Попадюк А.</b> , директор — Корпоративные финансы, ЗАО «Делойт и Туш СНГ»	15
Рекомендации KPMG по предотвращению практики коммерческого подкупа	18
<b>ИНТЕРВЬЮ</b>	<b>22</b>
Siemens. «Самое главное — обеспечить постоянный и открытый диалог бизнеса и государства по всему комплексу вопросов борьбы с коррупцией и бизнес-этики»	
Интервью с <b>доктором Меллером Д.</b> , президент, компания «Сименс» в России и Центральной Азии	22
Indigo Travel Retail Group. «Законодателям следует синхронизировать требования различных министерств»	
Интервью с <b>Выходцевым С.</b> , президент, Indigo Travel Retail Group	26
<b>КЕЙСЫ КОМПАНИЙ</b>	<b>28</b>
АВТОВАЗ. Борьба со злоупотреблениями в корпоративном секторе	
Подготовлено компанией The Boston Consulting Group	28
Акционерная финансовая корпорация «Система». Антикоррупционные процедуры в компании — практический подход к разработке и внедрению	
<b>Голдин А.</b> , вице-президент — руководитель Комплекса по правовым вопросам, ОАО АФК «Система»	34
ГМК «Норильский никель». Четкие регламенты и контроль соблюдения процедур — эффективная защита от коррупции	36
СП «РМ-Терекс». Введение международных стандартов должно быть эволюционным	38
Emerson. Этичный бизнес в России возможен	40
ООО «Уральские локомотивы». «Только чистым может быть бизнес компании»	43
Крупным компаниям прозрачность выгодна, для малого бизнеса — это роскошь	
<b>Васильков Д.</b> , член совета директоров, совладелец Компании	47
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	<b>49</b>
Рекомендации рабочей подгруппы 5 «Внедрение лучших антикоррупционных практик и обмен опытом противодействия коррупции в России»	49
Рабочая подгруппа 5 «Внедрение лучших антикоррупционных практик и обмен опытом противодействия коррупции в России»	
Состав участников	54

# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ

## ЦЕЛЕВОЙ ГРУППЫ В20 ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОЗРАЧНОСТИ И ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ КОРРУПЦИИ

Председательство России в G20 дало возможность российскому бизнесу активно участвовать в выработке рекомендаций главам стран «Большой двадцатки». В деятельности Целевой группы В20 по повышению прозрачности и противодействию

коррупции участвовали не только международные компании. Российские компании внесли заметный вклад в работу подгруппы «Внедрение лучших антикоррупционных практик и обмен опытом противодействия коррупции в России».



Бугров Андрей Евгеньевич,  
вице-президент РСПП,  
вице-президент компании «Интеррос»

В результате Целевая группа не только сформулировала предложения по противодействию коррупции на международном уровне, но и выработала ряд важных рекомендаций в этой области непосредственно для российской политики. Предложенные рекомендации обобщают мнения компаний, оперирующих в России и участвовавших в деятельности Целевой группы. Таким образом, российский бизнес поддержал усилия Правительства Российской Федерации, направленные на пресечение коррупции, продемонстрировал высокую готовность к открытому диалогу и совместной с регуляторами работе по приведению российского законодательства в соответствие с международными стандартами и повышению нетерпимости к коррупции в деловой практике.

Заметным достижением участников подгруппы стали не только рекомендации, адресованные российским политикам и регуляторам. Подгруппа выработала подход, создающий основу для преобразования глобальных антикоррупционных принципов в конкретные действия каждой из стран — участниц G20. Деятельность экспертов способствовала совершенствованию механизмов конструктивного диалога бизнеса и государства в борьбе с коррупцией.

# ОБРАЩЕНИЕ СОПРЕДСЕДАТЕЛЕЙ РАБОЧЕЙ ПОДГРУППЫ 5

## «ВНЕДРЕНИЕ ЛУЧШИХ АНТИКОРРУПЦИОННЫХ ПРАКТИК И ОБМЕН ОПЫТОМ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ В РОССИИ»

Уважаемый читатель!

Вы держите в руках уникальную публикацию — сборник материалов российских и международных компаний — участников Целевой группы В20 по повышению прозрачности и противодействию коррупции, которые работали в рамках подгруппы «Внедрение лучших антикоррупционных практик и обмен опытом противодействия коррупции в России».

Аналитические статьи ОАО «СИБУР Холдинг», «Хилти Россия», ЗАО «Делойт и Туш СНГ», КПМГ СНГ, интервью Дитриха Меллера (Siemens), Сергея Выходцева (Indigo Travel Retail Group), а также кейсы компаний АВТОВАЗ, АФК «Система», ГМК «Норильский никель», СП «РМ-Терекс», Emerson, ООО «Уральские локомотивы» раскрывают информацию об антикоррупционных практиках компаний-участников, выявляют ряд источников коррупции и содержат рекомендации — реальные практические шаги, которые компании готовы делать вместе с российским правительством для снижения уровня коррупции. Работая над ними, российская подгруппа Целевой группы В20 по повышению прозрачности и противодействию коррупции руководствовалась принципами преемственности и необходимости имплементации рекомендаций, выработанных в Каннах и Лос-Кабосе.

В предложениях подгруппы особенно выделена необходимость совершенствования процесса государственных закупок, развития программ формирования нетерпимости к коррупции для малого и среднего бизнеса, а также поощрения компаний, участвующих в развитии антикоррупционной культуры и применяющих этичные и прозрачные методы ведения бизнеса. Поставлены

вопросы устранения поверхностности, пробелов и нечеткости формулировок законодательных норм, совершенствования государственных процедур и взаимодействия органов власти. Подчеркивается в них и важность усиления роли бизнеса в регулировании через диалог с государством,



Ткаченко Борис Николаевич,  
руководитель филиала Международного  
форума лидеров бизнеса в России

формирование механизма эффективной обратной связи со стороны регулятора, внедрение и обмен лучшими антикоррупционными практиками.

Бизнес-сообщество высоко ценит усилия государства, направленные на гармонизацию российского



Маннингс Роджер,  
член совета директоров ОАО АФК «Система»,  
член совета директоров ОАО «Сибирская угольная  
энергетическая компания»

и международного антикоррупционного законодательства, а также действия регулятора, способствующие повышению эффективности диалога с бизнесом. Фактически, активно участвуя в работе Целевой группы В20 по повышению прозрачности и противодействию коррупции, компании проявляют готовность поддержать диалог с регуляторами и сделать его результативным — перейти от обзора и анализа проблем к разработке подходов и механизмов устранения выявленных источников коррупции.

И мы искренне надеемся стать свидетелями и участниками продуктивной совместной работы бизнеса и государства в России, направленной на пресечение коррупции посредством претворения рекомендаций российской подгруппы в реальную жизнь!

Мы предлагаем вашему вниманию эту публикацию и благодарим те компании, которые сделали интеллектуальный вклад в общую работу, и тех людей, которые приложили усилия к тому, чтобы она появилась.



# ОБЪЕДИНЯЯ УСИЛИЯ ПРОТИВ КОРРУПЦИИ

## НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ РЕГУЛИРОВАНИЯ В РОССИИ

В рамках подготовки рекомендаций лидерам «Большой двадцатки» по повышению прозрачности и противодействию коррупции была сформирована проектная команда «Внедрение и распространение лучших практик в России», которая провела серию интервью с представителями крупного и среднего бизнеса. С целью придать дискуссиям наиболее практический характер в интервью принимали участие как руководители служб, отвечающих за управление рисками комплаенс (внутренний аудит, внутренний контроль, юридический департамент), так и первые лица организаций, в обязанности которых входит пресловутый *tone from the top*. Несмотря на то что основной вопрос, который мы адресовали нашим респондентам, касался проблем, находящихся в правовом поле G20, но, как говорится, «своя рубашка ближе к телу» и обсуждение нет-нет да и принимало сугубо российский формат. Вполне ожидаемо собеседники больше говорили о несовершенстве различных аспектов законодательства. Было бы неверно считать обозначенные проблемы нерелевантными для работы Целевой группы, поэтому мы публикуем их в данной статье, обобщив по основным направлениям.

### В рамках закона

К числу коррупциогенных факторов многие респонденты относят частое отсутствие подзаконных актов, регламентирующих применение положений так называемых «рамочных законов». В качестве примера можно назвать, скажем, Федеральный закон от 23.11.1995 №174-ФЗ «Об экологической экспертизе», который устанавливает требование о государственной экологической экспертизе, однако не содержит ни описания порядка ее проведения, ни ссылок на иные правовые документы, этот порядок устанавливающие. При этом наполнение самого закона у экспертов нареканий не вызывает.

Формальное отсутствие установленной процедуры сертификации приводит к образованию широкого «поля для творчества» на местах, преодолеть которое на юридических основаниях зачастую у компаний нет шансов.



Черепанова Вера,  
руководитель отдела внутреннего аудита и комплаенс, компания «Хилти Россия»



Еще один хороший пример — Федеральный закон от 25.12.2008 №273-ФЗ «О противодействии коррупции». Действующая редакция от 29.12.2012 обязывает организации принимать меры по предупреждению коррупции, но не детализирует, что это за меры, какой надзорный орган призван внедрение этих мер контролировать и что грозит компании при обнаружении их отсутствия. Таким образом, с одной стороны, налицо желание законодателей гармонизировать российское и международное антикоррупционное законодательство (процитированные «меры» уходят корнями в адекватные процедуры Закона Великобритании о взяточничестве), а с другой — явная поверхностность принятых поправок, которая сводит их значение к нулю.

### **Undue diligence**

Резонансное дело фармацевтической компании ООО «Ново Нордиск» до сих пор не сходит с уст: в 2010 г. по результатам рассмотрения дела ФАС России признала ООО «Ново Нордиск», представляющее в России группу компаний Novo Nordisk A/S, нарушившим закон о защите конкуренции (пп. 5, 8 ч. 1 ст. 10), привлекла к административной ответственности с наложением штрафа и выдала предписание о прекращении выявленных нарушений. 28 июля 2011 г. было заключено мировое соглашение, в соответствии с которым ООО «Ново Нордиск» утвердило новую политику в отношении коммерческих партнеров, «направленную на соблюдение российского законодательства о защите конкуренции и не противоречащую требованиям американского и английского законодательства о противодействии коррупции». Компания признала, что имеет право проводить проверку потенциальных и действующих контрагентов на предмет соблюдения ими российского, иностранного и международного антикоррупционного законода-

тельства при условии соблюдения антимонопольного законодательства Российской Федерации.

Опубликованные на сайте ФАС России рекомендации дистрибьюторам и производителям автомобильной продукции в Российской Федерации от 7 сентября 2012 г. идут в развитие прецедента с ООО «Ново Нордиск» и во многом его повторяют. Очевидно, что активная позиция ФАС по этому вопросу может провоцировать компании на отказ от жестких проверок потенциальных контрагентов на предмет соответствия международному антикоррупционному законодательству с целью снижения риска административных штрафов.

### **...и спи спокойно?**

Поход к совершенствованию законодательства должен быть комплексным, а значит, налоговая сфера как весьма значимая его часть также должна претерпеть изменения. Увы, пока что согласованности в действиях ведомств нет. Взять хотя бы пример ретробонусов, или ретроскидок: в то время как борьба с коррупцией обсуждается на всех уровнях, Минфин продолжает выпускать разъяснения о порядке отражения в бухгалтерском учете откатной схемы, коей ретробонус фактически и является. Более того, в одном из писем ФНС так и указано, что «подобная скидка является обычаем делового оборота». К сожалению, таковой для многих компаний она осталась до сих пор.

Эксперты говорят: для того чтобы взяточничество действительно было невыгодным, в Налоговом кодексе должно появиться прямое указание на то, что ни взятки, ни вознаграждение за ускорение формальностей, ни «серые» платежи посредникам не включаются в базу по налогу на прибыль. Помимо очевидных преимуществ подобная мера могла бы

стать мощным подспорьем в работе комплаенс-офицера благодаря усилению антикоррупционного контроля со стороны сотрудников бухгалтерии.

#### **Кадровый вопрос**

В соответствии с лучшими международными практиками большинство компаний проводит контрольно-методические антикоррупционные мероприятия со своими сотрудниками: политики, процедуры, тренинги, аудиты и горячие линии потихоньку входят в жизнь среднестатистического российского работника. Однако в ставшей привычной комплаенс-цепочке «предотвращение — обнаружение — ответ» по-прежнему отсутствует последнее звено. Его значение нельзя преуменьшать: мало выявить нарушение, в ответ на него необходимо применить правильные санкции и довести их до сведения остальных сотрудников. Так как трудовое законодательство РФ не содержит норм, устанавливающих ответственность за совершение действий коррупционного характера, большинство работодателей предпочитают либо расторгать трудовые взаимоотношения по соглашению сторон, либо увольнять сотрудника по формальным признакам. Один из собеседников поделился случаем, когда после расторжения трудового договора по соглашению сторон за дачу взятки неосмотрительное руководство выпустило-таки коммюнике, обличающее истинную причину расставания. Бывший сотрудник тут же подал иск за клевету и выиграл дело. Неактуальное законодательство связывает работодателям руки. Комплаенс-система нарушена, а значит, терапевтический эффект не достигнут.

#### **Государственные закупки**

Отдельно хотелось бы осветить тему государственных закупок, которая красной нитью прошла через все наши интервью. Госзакупки — это огромный

бизнес, в большинстве стран составляющий более 12% национального ВВП. В России валовая стоимость государственных и муниципальных закупок в 2012 г. составила приблизительно 430 млрд долл. США, что делает этот рынок крупнейшим в стране. Неудивительно, что конкуренция по государственным контрактам может быть крайне жесткой, что в идеале должно стимулировать здоровый экономический рост, но в реальности делает государственные закупки очагом взяточничества.

Не секрет, что сегодня крупные производители зачастую отказываются от прямого участия в государственных закупках, прибегая к услугам посредников. Справедливости ради следует отметить, что существуют случаи, когда компании нанимают посредников по вполне обоснованным причинам: например, агент может выполнять функции местного представительства. Однако во многих случаях посредники могут быть вовлечены в незаконные схемы подкупа [иностранцев] должностных лиц, при этом компании полагают, что таким образом они снижают свои прямые репутационные риски. Один из участников Рабочей группы ОЭСР по проблемам взяточничества в международных деловых операциях высказал даже такое радикальное мнение, что «сама Конвенция ОЭСР по борьбе с взяточничеством способствует более частому использованию посредников, так как компании предпочитают дистанцироваться от взяточничества, опасаясь уголовного преследования». Действительно, присутствие посредников в коррупционной схеме существенно усложняет процесс расследования и сбора доказательств, ведь в цепочке традиционно присутствует несколько уровней «прокладок» и офшорные счета с неназванными бенефициарами, однако многие громкие международные скандалы последних лет показывают, что привлечение к ответственности

реально. Во многих странах, и Россия не исключение, отказ от правил игры через посредников будет означать для компаний потерю государственных контрактов, и решиться на это среднестатистическому генеральному директору, испытывающему давление планов продаж и прочих показателей эффективности, сложно и невозможно. Именно государство должно выступить с законодательной инициативой и запретить посредничество хотя бы в наиболее коррупциогенных секторах экономики, как это уже сделали такие страны, как Саудовская Аравия или Иордания.

Причины использования посредников в России во многом связаны с несовершенством процесса госзакупок в целом. В 2012 г. Международным форумом лидеров бизнеса было инициировано создание Рабочей группы промышленных компаний, участники которой три месяца проводили анализ проекта Федерального закона «О федеральной контрактной системе в сфере закупок товаров, работ и услуг», кстати, одобренный Советом Федерации РФ лишь 28 марта 2013 г., изучали существующие процедуры государственной закупочной деятельности на примере г. Москвы, а также анализировали бизнес-практику проведения закупок. Результатом работы Группы стала увесистая публикация рекомендаций по решению выявленных проблем, о многих из которых спустя год мы вновь говорим с участниками В20: это и отсутствие независимой технической экспертизы предложений (технических заданий) в силу отсутствия квалифицированного персонала на стороне заказчика, и неадекватная обратная связь от тендерного комитета по раскрытию и обоснованию причин выбора того или иного участника закупок, и общая непрозрачность и тенденциозность конкурсных комиссий, и многое другое.

Понятно, что взяточполучатель, как правило, имеет личные причины для совершения коррупционных действий. В то время как государственные органы могут мало что противопоставить жадности и корыстным стремлениям, они могут и должны ввести в действие механизмы контроля и регулирования, которые остановят процветание коррупции. Например, в США госчиновники, участвующие в процессе закупок, обязаны удостоверять, что в процессе закупки информация не была недолжным образом раскрыта третьим лицам либо им не известно о подобных фактах, регулярно посещать официальные специализированные тренинги по этике, а также предоставлять сведения о своих доходах и расходах. Последнее требование было, наконец, внесено в Федеральный закон «О противодействии коррупции» и соответствующие положения Трудового кодекса в декабре 2012 г. Изменения происходят медленно и болезненно, что логично, учитывая присутствие мощных игроков и огромных финансовых потоков. Но решать подобные вопросы — это ли не уровень G20?

# СИБУР

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РЕЖИМОВ РЕГУЛИРОВАНИЯ И МЕХАНИЗМОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ «ГОСУДАРСТВО — БИЗНЕС» КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ СИСТЕМНЫМ КОРРУПЦИОННЫМ РИСКАМ

СИБУР является уникальной вертикально интегрированной газоперерабатывающей и нефтехимической компанией, которая владеет и управляет крупнейшим газоперерабатывающим бизнесом в России и является лидером нефтехимической отрасли страны.

По состоянию на 31 декабря 2012 г. СИБУР ведет работы на 27 собственных производственных площадках, расположенных в различных регионах России. Компания реализует свою продукцию более чем 1500 крупным потребителям топливно-энергетического комплекса, сферы автомобилестроения, строительства, производства товаров повседневного спроса, химической и других отраслей примерно в 60 странах мира. Количество сотрудников Группы на конец года превысило 31 000 человек. Более подробная информация — на сайте Компании [www.sibur.ru](http://www.sibur.ru).

### Законодательная база

Одна из существенных проблем, оказывающих влияние на эффективность ведения бизнеса в Российской Федерации, связана с несовершенством законодательной базы. Существующие законодательные и подзаконные нормы зачастую слишком размыты и неконкретны, что само по себе создает системные коррупционные риски. Можно выделить следующие группы проблем, связанных с законодательной и нормативной базой:

- **коллизии между правилами и нормами** (конфликт правил и норм), создающие возможность «двойной трактовки»;
- зоны и **области регуляторного «вакуума»**, где в отсутствие четко определенных правил игры возникает риск «произвольной трактовки»;
- проблема **«широких» определений**, создающая риск тех же «произвольных толкований»;

- унаследованные от СССР **устаревшие / устаревающие нормы и правила**, в том числе нормы и правила с так называемым «оборонным запасом прочности».

В частности, в текущем **законодательстве можно выделить** следующие примеры неоднозначных формулировок:

- **отсутствие четкого порядка установления защитных санитарных зон** вокруг предприятий. Действующий СанПиН 2.2.1/2.1.1.1200-03 «Санитарно-защитные зоны и санитарная классификация предприятий, сооружений и иных объектов» полон противоречий и пробелов. В частности, предусмотренные СанПиН требования к установлению санитарно-защитных зон не увязаны с градостроительным и земельным законодательством, законодательством о кадастровой деятельности. Полный перечень замечаний представлен в заключении Минэкономразвития РФ от 17.01.2013;
- в ст. 26 Федерального закона «Об отходах производства и потребления» предусмотрено, что **юридические лица, работающие с отходами, организуют и осуществляют производственный контроль, а порядок осуществления производственного контроля определяют по согласованию с органами исполнительной власти. В настоящее время не приняты подзаконные акты, определяющие содержание, порядок и сроки согласования процесса осуществления производственного контроля;**
- согласно ст. 4 Федерального закона №223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» план закупки инно-

вационной и высокотехнологичной продукции должен размещаться на официальном сайте заказчика и должен быть рассчитан на период от пяти до семи лет. При этом **критерии отнесения продукции к инновационной и высокотехнологичной размыты и неконкретны. Формально, к инновационной продукции можно отнести любой товар, произведенный на современном оборудовании.** Такая ситуация является дополнительным коррупционным фактором;

- в практике возникают **значительные расхождения в понимании понятия «аффилированность», которое особо важно в антимонопольном регулировании и корпоративном праве.** В настоящее время понятие «аффилированное лицо» закреплено в Законе РСФСР от 22.03.1991 № 948-1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках», который отменен, за исключением единственной ст. 4 «Основные термины и определения». К настоящему времени определения устарели, что порождает неопределенность их толкования. Единообразной судебной практики нет, так что понятие «аффилированность» трактуется судами по-разному.

Нельзя не отметить предпринятые государством шаги, направленные на улучшение эффективности диалога с бизнесом.

- В рамках **системы «Открытое правительство»** сформированы механизмы взаимодействия бизнеса и органов власти по актуальным вопросам, включающим экспертизу нормативно-правовых актов и вынесение предложений о необходимости их доработки. Большим достижением в рамках Открытого

правительства стало закрепление инициатив бизнеса и Ростехнадзора по внедрению риск-ориентированного подхода к промышленной безопасности в Федеральный закон №116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов». Следующим шагом в развитии нормативной базы в сфере промышленной безопасности должно стать внесение изменений в Технический регламент о безопасности зданий и сооружений (Закон №384-ФЗ) для его синхронизации с Законом №116-ФЗ.

- **Создана площадка научно-технического совета (НТС) при Ростехнадзоре,** на которой проводится общественная экспертиза проектов законодательных и иных правовых актов в области экологического, технологического и атомного надзора.
- **Департамент по оценке регулирующего воздействия при Минэкономразвития РФ (далее — ОРВ) проводит анализ новых нормативных актов по техническому регулированию, промышленной безопасности в части регуляторной нагрузки на бизнес.** Механизм ОРВ постоянно прогрессирует. Обсуждение нормативных актов проводится публично с обязательным привлечением специалистов профильных министерств и ведомств, а также представителей бизнеса.
- **Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) в рамках существующих комитетов позволяет деловому сообществу консолидировать свои усилия для развития деловой среды и существующей нормативно-правовой базы.**

На сегодняшний день принята практика, что разъяснения по нормативным актам с размытыми формулировками выпускаются регулирующими

## СИБУР

Совершенствование режимов регулирования и механизмов взаимодействия «государство — бизнес» как инструмент противодействия системным коррупционным рискам

органами в течение 3–12 месяцев. Возможность альтернативной трактовки законодательства в период до получения разъяснений, является потенциальной коррупционной составляющей. Для повышения эффективности процедуры получения разъяснений от регулятора и снижения потенциальных экономических последствий для бизнеса мы работаем над законодательным закреплением следующих предложений:

- **обязать инициатора законодательной инициативы (уполномоченный ФОИВ) давать качественные разъяснения по выпущенным нормативным актам** строго в течение установленного срока;
- в рамках ОРВ **продолжить развитие механизма ретроспективного анализа (в том числе на макроуровне — ВВП, рабочие места и пр., на микроуровне — добавленная стоимость корпораций, размер инвестиций и т.д.) действующего законодательства** для исключения возможности альтернативной трактовки нормативно-правовых актов, а также включить федеральное законодательство в сферу компетенции ОРВ.

### Создание цивилизованного института лоббизма

Для обеспечения прозрачности диалога государства с бизнесом мы работаем над формированием в Российской Федерации института цивилизованного лоббизма. Важными шагами в этом направлении станут принятие Федерального закона «О лоббизме» (такие законы приняты более чем в 20 странах мира), а также:

- формализованное **участие компаний в подготовке, обсуждении и формировании**

**всех ключевых элементов нормативно-законодательной базы**, касающейся бизнеса компаний, включая права такого участия у отраслевых объединений и ассоциаций, а также отраслевых СРО;

- **определение уполномоченного лица компании**, которое имеет право осуществлять прямые коммуникации с государственными органами, а тем, в свою очередь, вменяется в обязанность предоставлять своевременные ответы в четко установленные сроки;
- **регламентированная информационная открытость документов органов исполнительной и законодательной власти** и исключение случаев необоснованного (искусственного) «грифования» информации и документов;
- формирование четко регламентированного механизма деятельности отраслевых лоббистов, включая права лоббистов, **в том числе (из проекта Федерального закона «О регулировании лоббистской деятельности в федеральных органах государственной власти»):**
  - «Лоббисты имеют право в установленном соответствующим федеральным органом власти порядке на получение любой открытой информации, а также законопроектов, поправок к ним и иных документов и материалов по лоббируемому вопросу.
  - Лоббистам гарантируется допуск в Федеральное Собрание Российской Федерации и его структурные подразделения, а также в федеральные органы исполнительной власти Российской Федерации и соответствующие департаменты, возможность встреч с депутатами и должностными лицами органов исполнительной власти — в порядке, установленном этими органами.



- Порядок предоставления данных прав лоббистам и их профессиональным объединениям устанавливается ст. 9 настоящего закона, а также специальными нормативными актами, принимаемыми в установленном порядке Советом Федерации, Государственной Думой, Администрацией Президента и Правительством РФ.
- Лоббисты имеют право на создание профессиональных ассоциаций. Основным условием членства в этих ассоциациях является наличие действующей лицензии на право занятия лоббистской деятельностью.
- Лоббисты имеют право на обжалование действий должностных лиц, ущемляющих их права, в судебном порядке».

**«Закон о лоббизме помог бы бизнесу решить долгосрочные задачи», — считает заместитель председателя правления компании «СИБУР» Кирилл Шамалов.**

— Зачастую чиновники не обладают достаточной информацией о бизнесе, поэтому предпринимателям нужно учиться аргументированно отстаивать свою позицию. Но, создавая закон, важно понимать, как он будет работать. В первую очередь в нем должны быть механизмы, которые вовлекают предпринимателей в принятие решений («Российская газета», 19.02.2013).



# ВНЕДРЕНИЕ ЛУЧШИХ АНТИКОРРУПЦИОННЫХ ПРАКТИК И ОБМЕН ОПЫТОМ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ В РОССИИ

В последние годы много говорится о коррупции и высказывались мнения, что высокие коррупционные риски стали практически неотъемлемой характеристикой бизнеса в России.

В стремлении минимизировать коррупционные риски многие иностранные компании, выходящие на российский рынок, проводят оценку таких рисков как одного из основных операционных рисков при предпродажной оценке приобретаемого актива. Иностранные компании, уже действующие на российском рынке, доводят до своих дочерних подразделений антикоррупционные политики и процедуры, которые определяют порядок взаимодействия с государственными органами или окологосударственными структурами, прописывают регламенты согласования таких договоров, внедряют независимую горячую линию и другие меры, направленные на минимизацию коррупционных рисков. Практика последних лет показывает, что и передовые российские компании начинают активно внедрять у себя аналогичные программы борьбы с коррупцией.

Возможность в любой момент прибегнуть к профессиональной юридической помощи, помощи консультантов с богатым опытом проведения подобной работы, а также использовать политики и процедуры, «спускаемые» головными офисами, помогает направлять действия иностранных и прогрессивных российских компаний в борьбе с коррупцией. Однако все это нередко считается «непозволительной роскошью» для представителей малого и среднего бизнеса (далее — МСБ), которые решают проблемы по мере их поступления «подручными средствами».

И тем не менее именно цепочка компаний МСБ зачастую (как правило, это цепочка поставок) является неотъемлемой составляющей любого бо-

лее или менее крупного бизнеса в России. Именно представители этой цепочки поставок прямо или косвенно взаимодействуют с государственными или окологосударственными структурами. Отсутствие антикоррупционных правил у этих звеньев цепочки создания стоимости компании значительно снижает эффективность внутренних мер антикоррупционной борьбы крупных компаний.

Такая плотная взаимосвязь и взаимозависимость, вероятно, и легли в основу одного из тезисов американского антикоррупционного законодательства, согласно которому компания несет ответственность не только за свои действия, но и за действия агентов и любых третьих лиц, выступающих от ее



Попадюк Алина,  
директор — Корпоративные финансы,  
ЗАО «Делойт и Туш СНГ»

имени. Трактую эту формулировку более широко, задача компаний, стремящихся к минимизации коррупционных рисков, заключается не только в том, чтобы выстроить процессы внутри периметра собственного юридического лица, но и в том, чтобы выстроить действия своих контрагентов таким образом, чтобы и их работа была лишена коррупционной составляющей.

Именно с этой целью многие компании создают приложения к договорам, в которых четко определены антикоррупционные требования, по которым работает компания. Кроме того, разрабатываются кодексы этики, антикоррупционные политики, проводятся обучающие семинары и консультации для представителей МСБ. Компании, которые выбрали такой путь, отмечают, что эффект от подобных «образовательных» мер с годами возрастает и это значительно упрощает работу. Многие представители крупного бизнеса, сталкивающиеся с коррупционными действиями своих партнеров — представителей МСБ, отмечают, что наиболее коррумпированными являются следующие области:

- государственные закупки;
- суды;
- лицензирование и любая разрешительная деятельность со стороны государства;
- проверочная деятельность некоторых государственных органов.

Обращая особое внимание на эти проблемные области, многие представители крупного бизнеса видят решение проблем борьбы с коррупцией, в том числе и для представителей МСБ, в реализации комплекса юридических, административных и информативно-социальных мер. Краткий перечень наиболее часто упоминаемых мер приведен ниже.

### Юридические и административные меры

- Запрет на привлечение посредников для участия в государственных тендерах. По оценкам некоторых представителей крупного бизнеса, наиболее высокий уровень коррупции наблюдается именно в сфере государственных закупок, когда необходимые товары и услуги приобретаются не напрямую у производителей, а с использованием посреднических схем. Причем нередки случаи, когда многомиллионный контракт выигрывает фирма, зарегистрированная незадолго до проведения тендера.
- Проведение независимой проверки контрагента и экспертиза цены квалифицированным органом. Кроме запрета на привлечение посредников предлагается проводить проверку контрагентов при государственных закупках, в том числе на предмет аффилированности и сговора при проведении тендера, а также экспертизу цен квалифицированным органом.
- Внедрение практики электронных закупок и открытых тендерных площадок. По мнению представителей крупного бизнеса, практика открытых тендерных площадок положительно скажется на качестве государственных закупок.
- Внесение антикоррупционных требований в стандартную форму тендерного договора с (около) государственными структурами. Разработанная форма договора с государственными и околосударственными структурами часто не содержит антикоррупционных требований, таким образом, для компании, выигравшей тендер, не возникает дополнительных условий и обязательств следовать антикоррупционным практикам.
- Ужесточение трудового законодательства об увольнении. Текущее трудовое законодательство РФ делает сложным процесс увольне-

ния сотрудника, даже если работодатель имеет серьезные подозрения о коррупционных действиях этого сотрудника. В силу этих сложностей компаниям приходится «договариваться» с такими сотрудниками. Эти «договоренности» транслируют персоналу и контрагентам компании, что фактически серьезного наказания за коррупционные действия не последует.

- Упрощение государственных процедур. По мнению многих представителей малого и среднего бизнеса, одни из основных коррупционных рисков — вынужденные «платежи за ускорение формальных процедур» и принятие положительного решения. Такая ситуация возникает, в частности, и потому, что отсутствует четкая и прозрачная система требований, предъявляемых к компаниям, отсутствует закрепленное максимальное количество проверок одного предприятия в год и т. д. Соответственно, упрощение государственных процедур, а также четкий список требований, опубликованный в Интернете, и установленное количество проверок предприятия в год, по мнению представителей МСБ, помогут уменьшить коррупционную составляющую в этом процессе.

#### **Информационные и социальные меры**

- Согласно Индексу восприятия коррупции, в 2012 г. Россия заняла 133 место из 176 возможных. Общая информационная волна, начинающиеся коррупционные скандалы создают информационную среду, в которой коррупция считается «нормой жизни». Это губительно для развития страны. Государственная политика должна быть направлена на создание нетерпимости к коррупции. Одним из инструментов достижения этого эффекта представители бизнеса считают широкое распростране-

ние информации о нетерпимости к коррупции в стране и об успехах борьбы с ней.

- Повышение общего уровня юридической и общегражданской грамотности среди представителей МСБ.
- Разработка государственных и негосударственных бесплатных образовательных программ, семинаров для представителей МСБ, освещающих вопросы юридического характера, рычаги легитимного административного регулирования возникающих проблем и другие вопросы. Такого рода просветительская работа продвигала бы ощущение неотвратимости наказания за коррупцию, финансовые, административные и уголовные последствия для вовлеченных лиц.
- С помощью государственных и общественных организаций, представителей крупного бизнеса создавать сообщества представителей МСБ по индустриальному, территориальному или любому другому объединяющему признаку. На регулярных встречах членов сообщества обсуждать волнующие их проблемы, в том числе и вопросы борьбы с коррупцией.
- В последнее время получили широкое распространение сведения о различных коррупционных скандалах, однако почти нет информации о том, каким образом эти коррупционные дела доводятся до конца, как решается вопрос с наказанием виновных. Появление в прессе и на телевидении информации о доведенных до конца коррупционных делах позволит изменить мнение о непрозрачности и предвзятости российской судебной системы.

Приведенный список мер не является полным и отражает мнение представителей крупного, малого и среднего бизнеса, заинтересованных в борьбе с коррупцией.

# РЕКОМЕНДАЦИИ КРМГ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ ПРАКТИКИ КОММЕРЧЕСКОГО ПОДКУПА

По итогам встречи членов 5-й рабочей подгруппы В20 в отношении мер по противодействию коррупции КРМГ сформировала предложение вынести на отдельное обсуждение возможные инициативы по борьбе с практикой коммерческого подкупа в странах с развивающейся экономикой.

Наш опыт и анализ показали, что в настоящее время как в развитых, так и в развивающихся странах уделяется незначительное внимание борьбе с коррупцией в коммерческом секторе, а государственная поддержка антикоррупционных инициатив отличается низкой эффективностью (несмотря на введение некоторыми государствами нового законодательства и его соблюдение в деловой практике).

На основании нашего исследования мы пришли к выводу, что взаимодействие частного бизнеса с государственными институтами представляет собой потенциально эффективный способ противодействия коммерческому подкупу.

Наши рекомендации разделены на пять основных направлений и, как мы надеемся, послужат дополнением к другим рекомендациям в этой публикации:

- создание законодательной базы по противодействию коррупции в частном секторе;
- оценка нового отраслевого и антикоррупционного законодательства;
- меры по борьбе с фиктивными компаниями;
- меры по обеспечению прозрачности закупок;
- обмен опытом между бизнесом и государством в рамках G20.

## **Актуальные проблемы**

Анализ законодательства, правоприменительной практики, а также институциональной поддержки

мер по улучшению делового климата в странах с развивающейся экономикой показал, что коррупция в государственном секторе и коммерческий подкуп воспринимаются как два независимых явления, а усилия по борьбе с экономическими преступлениями сконцентрированы на противодействии коррупции в государственном секторе в ущерб частному.

Тем не менее существующие исследования и наш практический опыт показывают, что коммерческий подкуп является не менее распространенной практикой, чем взятки государственным служащим. Согласно статистике наших проектов по расследованию случаев мошенничества, одним из самых распространенных видов мошенничества в рамках закупочной функции частных компаний являются откатные схемы. Коммерческий подкуп стал неотъемлемой частью деловой среды, случаи коммерческого подкупа регулярно появляются в контексте экономических новостей.

Во многих развивающихся странах за последние 5 лет усилия по противодействию коррупции в государственном секторе получили существенную нормативно-правовую и системную поддержку: было разработано антикоррупционное законодательство, ратифицированы международные конвенции по борьбе с коррупцией, созданы институты, координирующие инструменты противодействия и сокращения коррупции. В то же время повестка ответственных структур обходит стороной борьбу с коммерческим подкупом, а меры в отношении этого явления, предлагаемые национальным планом по борьбе с коррупцией, ограничены общими формулировками. В результате борьба с коммерческим подкупом вынесена во внутрикорпоративное пространство компаний частного сектора.

На наш взгляд, к настоящему моменту сформировались условия, в которых усилия по противодействию практике коммерческого подкупа должны получить поддержку со стороны государственных институтов:

- государство накопило опыт системного противодействия коррупции в государственном секторе, который будет релевантен и для частного сектора;
- частные компании получили существенный внутрикорпоративный опыт по борьбе с коммерческим подкупом, эффективность которого возрастет при наличии нормативно-правовой поддержки со стороны государства;
- изменение национальной культуры деловых отношений возможно только при условии создания эффективных мер, применимых одновременно и к государственному, и к частному секторам экономики.

#### **Рекомендации**

**Разработка и внедрение законодательных норм по противодействию коммерческому подкупу. Мы рекомендуем правительствам развивающихся стран обеспечить:**

- Наличие в национальном законодательстве положений, запрещающих коммерческий подкуп в частном секторе экономики.
- Эффективное внедрение законодательства по противодействию коммерческому подкупу.
- Применение положений законодательства по противодействию коммерческому подкупу к широкому перечню транзакций, а также наличие в этом законодательстве гражданской и уголовной ответственности в отношении менеджмента и сотрудников частных компаний за нарушение его положений.
- Наличие в законодательстве по противодей-

ствию коммерческому подкупу существенных штрафов и наказаний в отношении лиц, нарушающих его нормы.

**Обеспечение четкости формулировок законодательных норм. Мы рекомендуем правительствам развивающихся стран:**

- Привлекать представителей частного сектора к обсуждению новых законодательных норм по противодействию коммерческому подкупу.
- Проводить оценку коррупциогенности новых норм, определяющих отношения участников регулируемых секторов экономики.

**Меры против фиктивных компаний. Мы рекомендуем правительствам развивающихся стран:**

- Обеспечить развитие институционально-правовых норм, направленных на борьбу с фиктивными компаниями, с целью предотвращения возможности нелегального вывода средств.

**Обеспечение прозрачности процесса закупок. Мы рекомендуем правительствам развивающихся стран:**

- Продолжить практику институционально-правовой поддержки развития национальных электронных торговых площадок.

**Обмен опытом. Мы рекомендуем правительствам развивающихся стран:**

- Инициировать сотрудничество между регулирующими и правоохранительными органами по обмену опытом в практике противодействия коммерческому подкупу.
- Поддерживать обмен опытом в отношении эффективного внедрения законодательства по противодействию коммерческому подкупу.



### Ожидаемый эффект

Наши рекомендации нацелены на создание со стороны государства механизмов поддержки усилий частного бизнеса по противодействию коммерческому подкупу, а также на активизацию диалога между государством и частными компаниями по вопросам улучшения национальной предпринимательской среды.

Создание гражданско-, административно- и уголовно-правовых норм, регулирующих вопросы противодействия коммерческому подкупу, должно сформировать необходимую законодательную опору для противодействия коррупции в частном секторе и стимулировать правоприменительную деятельность по выявлению нарушений.

Участие представителей частного сектора в оценке нового законодательства, на наш взгляд, сможет обеспечить учет интересов основных бенефициаров разрабатываемых положений и нивелировать разницу в методологических подходах представителей государства и частного бизнеса.

Мы считаем, что решение проблемы коррупции как в государственном, так и в частном секторе неэффективно вне общего процесса оздоровления экономики и делового климата. Принятие и ужесточение мер, направленных против фиктивных компаний, в частности, лишит мошенников традиционного канала вывода незаконно полученных средств и усложнит реализацию мошеннических схем.

Создание универсальных и отраслевых электронных торговых площадок позволит частным компа-

ниям передать функции администрирования сбора предложений независимым операторам, что ограничит коммуникации между участниками сделок и сократит возможность сговора.

В нашем понимании использование опыта экспертов стран G20, а также опора на положения и рекомендации международных антикоррупционных актов, Конвенции ООН против коррупции, Конвенции об уголовной ответственности за коррупцию обеспечат эффективность принятия и внедрения антикоррупционных мер на уровне отдельных стран.

### Мониторинг и оценка

**Реализацию предложенных рекомендаций и мониторинг прогресса мы считаем возможным возложить на следующие структуры:**

- антикоррупционные комиссии законодательных институтов;
- уполномоченные государственные структуры по борьбе с коррупцией (например, советы, комиссии при правительстве);
- независимый антикоррупционный центр, объединяющий представителей государственного и частного секторов экономики;
- торгово-промышленные палаты.

#### **Рекомендации и показатели эффективности**

**Рекомендация.** Разработка и внедрение законодательных мер.

**Показатели эффективности:**

- Положительная динамика количества релевантных законодательных актов.
- Расширение круга участников дискуссии по вопросам нового законодательства.
- Положительная динамика судебной практики.
- Положительная статистика раскрытия нарушений.
- Положительные комментарии от участников частного сектора.

**Рекомендация.** Оценка нового законодательства.

**Показатели эффективности:**

- Расширение круга участников дискуссии по вопросам нового законодательства

**Рекомендация.** Меры против фиктивных компаний.

**Показатели эффективности:**

- Положительная динамика количества релевантных нормативных актов.
- Положительная динамика выявления компаний-однодневок.
- Положительные комментарии от участников частного и государственного секторов.

**Рекомендация.** Обеспечение прозрачности закупок.

**Показатели эффективности:**

- Положительная динамика количества релевантных нормативных актов.
- Положительная динамика выявленных фиктивных компаний.
- Положительные комментарии от участников частного сектора.

**Рекомендация.** Обмен опытом.

**Показатели эффективности:**

- Продолжение диалога в рамках антикоррупционной рабочей группы G20 и B20.
- Активизация диалога по линии уполномоченных государственных структур по борьбе с коррупцией.
- Активизация диалога по линии антикоррупционных комиссий законодательных институтов.
- Начало диалога по линии существующих/новых национальных дискуссионных площадок, объединяющих представителей государства и частного сектора.

# SIEMENS

## «САМОЕ ГЛАВНОЕ — ОБЕСПЕЧИТЬ ПОСТОЯННЫЙ И ОТКРЫТЫЙ ДИАЛОГ БИЗНЕСА И ГОСУДАРСТВА ПО ВСЕМУ КОМПЛЕКСУ ВОПРОСОВ БОРЬБЫ С КОРРУПЦИЕЙ И БИЗНЕС-ЭТИКИ»

### **Доктор Меллер, пожалуйста, расскажите об истории работы компании «Сименс» на российском рынке?**

Д-р Д. Меллер: Концерн «Сименс АГ» — мировой лидер в области электроники и электротехники, работающий в 190 странах мира. Концерн действует в таких областях, как индустрия, энергетика, городская инфраструктура, а также в сфере здравоохранения. Кроме того, «Сименс» является крупнейшим в мире поставщиком экологически безопасных технологий.

История «Сименс» в России насчитывает уже 160 лет. Первое бюро компании было открыто еще в 1853 г. в Санкт-Петербурге — столице Российской империи. История компании «Сименс» — это пример инноваций и изобретений, ценностей и преобразований. Благодаря своим инженерным достижениям, смелому предпринимательству, социальной ответственности, основываясь на таких ценностях, как инновационность, ответственность и стремление к высочайшему уровню качества, «Сименс» всегда был и сейчас остается пионером прогресса, опережая эпоху и время.

Уже 160 лет «Сименс» участвует в приобщении России к новейшим изобретениям и передовым технологиям: от стрелочного телеграфа и динамомашин в XIX в. до интеллектуальных сетей и скоростного транспорта в XXI в. Прокладка первых телеграфных линий, строительство первых электростанций и первый электрический трамвай, первый высокоскоростной поезд и другие проекты компании внесли вклад в развитие страны.

«Сименс» активно идет по пути локализации своих технологий по всей цепочке создания добавленной стоимости: от НИОКР и инжиниринга вплоть до производства, сбыта и сервиса. В ближайшие годы концерн «Сименс АГ» вместе с партнерами намерен реализовать в России инвестиционные про-

екты общей стоимостью около 1 млрд евро. Обладая инновационными технологиями для нефтяной и газовой промышленности, в сфере производства и передачи энергии, транспорта, а также решениями для городской инфраструктуры и здравоохранения, «Сименс» может внести существенный вклад в модернизацию России ([www.siemens.ru](http://www.siemens.ru)).

### **Как представлена компания в России сейчас?**

Д-р Д. Меллер: В России «Сименс» представлен как ООО «Сименс», так и рядом совместных предприятий и компаний с долевым участием. В России «Сименс» работает по всем основным направлениям своей деятельности, присутствует более чем



Д-р Дитрих Меллер, президент, компания «Сименс» в России и Центральной Азии

## Siemens

«Самое главное — обеспечить постоянный и открытый диалог бизнеса и государства по всему комплексу вопросов борьбы с коррупцией и бизнес-этики»

в 40 городах и является одним из ведущих поставщиков продукции, услуг и комплексных решений для модернизации ключевых отраслей экономики и инфраструктуры страны. Российский «Сименс» насчитывает более 3000 сотрудников. Объем заказов «Сименс» в России в 2012 финансовом году (по состоянию на 30 сентября) достиг почти 2,2 млрд евро, а оборот составил свыше 1,6 млрд евро ([www.siemens.ru](http://www.siemens.ru)).

### **Какие коррупционные риски в сфере «компания — государство» компания считает наиболее высокими?**

Д-р Д. Меллер: Одной из уязвимых сфер с точки зрения коррупционных рисков является привлечение компаний-посредников для выполнения определенных услуг, перепродажи оборудования и пр. В данном случае практически невозможно контролировать действия подобных посреднических организаций.

### **Какие коррупционные схемы компания стремится пресечь и каким образом?**

Д-р Д. Меллер: Соблюдение правовых и этических норм и ведение исключительно чистого и прозрачного бизнеса являются главными приоритетами для «Сименс». Успешное внедрение системы compliance, ее постоянное совершенствование и накопленный опыт позволяют нам говорить, что compliance становится одним из важных преимуществ сотрудничества с нашей компанией наряду с другими факторами, как, например, высокотехнологичное оборудование и сервис высшего качества. Compliance в «Сименс» строится на трех основных направлениях: предотвращение нарушений антикоррупционного и антимонопольного законодательства, их обнаружение, а также своевременное реагирование. В свою очередь, каждое из направлений включает конкретные контроли и процессы, направленные на минимизацию вышеперечисленных рисков. К примеру, в рамках превентив-

ной функции compliance в компании проходят специальные антикоррупционные тренинги для всех сотрудников. Перед подписанием договоров с определенными категориями бизнес-партнеров в обязательном порядке проводится их проверка на благонадежность (due diligence). В общей сложности в компании внедрено более 40 внутренних контролей в сфере compliance.

### **Насколько эффективно работают «защиты»?**

Д-р Д. Меллер: Эффективность любых контрольных механизмов зависит прежде всего от мотивации сотрудников следовать этическим нормам и требованиям законодательства. Поэтому мы делаем особый акцент на обучении сотрудников, внушаем, что compliance — это вопрос, связанный с ценностями компании, а также личными ценностями работающих в ней людей. Соответственно, compliance — дело каждого сотрудника. Очень важный аспект — постоянство коммуникации и активное участие в ней руководства компании. Соответствующий «тон сверху», постоянное внимание руководства к теме compliance, к работе системы внутренних контролей и процессов нужны для достижения желаемого эффекта.

### **Что компания предпринимает для трансляции антикоррупционных практик в компании-партнеры, поставщики?**

Д-р Д. Меллер: Как я уже говорил, в отношении отдельных категорий бизнес-партнеров проводится детальная проверка на благонадежность. Договоры с подобными партнерами содержат обязательные антикоррупционные положения. Схожие положения также включены и в Кодекс корпоративной этики для поставщиков. Вся эта информация опубликована и находится в открытом доступе на нашем интернет-сайте. Помимо этого, мы организуем «дни открытых дверей» для партнеров и поставщиков, на которых обсуждаем в том числе тему compliance. Некоторые партнеры даже просят нас провести

у них тренинги по соблюдению правовых и этических норм, что мы с готовностью делаем. В рамках Российско-немецкой внешнеторговой палаты (АНК) также проводятся ежемесячные заседания рабочей группы по compliance под председательством представителей нашей компании. Данная рабочая группа была создана специально для оказания поддержки российским и иностранным компаниям, включая представителей малого и среднего бизнеса, в создании эффективных внутренних систем compliance. Напомню, что в апреле 2010 г. более 100 компаний — членов АНК подписали «Принципы противодействия взяточничеству», выработанные по инициативе Всемирного экономического форума «Партнерство против коррупции». Деятельность рабочей группы по compliance направлена как раз на выполнение одного из данных Принципов, а именно оказание поддержки компаниям во внедрении эффективных внутренних механизмов противодействия коррупционным рискам.

### **Насколько эффективно осуществляется «трансляция» и что препятствует внедрению?**

Д-р Д. Меллер: Думаю, что «трансляция» в «Сименс» в России осуществляется достаточно эффективно. По крайней мере, в отношениях с поставщиками есть четкое понимание всех требований и правил, которые установлены «Сименс» для возможного сотрудничества. Мы наблюдаем, кстати, что все больше российских компаний проявляет интерес к теме compliance, тем более с учетом последних изменений в антикоррупционном законодательстве, которые обязывают организации разрабатывать и принимать меры по противодействию коррупции. Знание о наличии в «Сименс» эффективного механизма противодействия служит и важным фактором развития и укрепления наших отношений с клиентами, поскольку они понимают, что со стороны «Сименс» гарантировано соблюдение правовых и этических норм.

### **Что мешает и что может помочь компаниям малого и среднего бизнеса работать прозрачно и «чисто»?**

Д-р Д. Меллер: Насколько мы можем судить по нашему общению с такими предприятиями в рамках упомянутой мной рабочей группы Российско-немецкой внешнеторговой палаты по compliance, речь во многом идет о нехватке у них ресурсов для создания полноценных систем контролей compliance. Свою роль играют многочисленные проверки со стороны государственных органов и административные барьеры: к примеру, зачастую сложный порядок получения различных разрешений, лицензий и прочих документов. Компаниям бывает трудно разобраться в конкретных ситуациях и самостоятельно найти корректные пути решения своих задач. Но, конечно, лучше спросить их самих об этом.

### **Какие законодательные акты, вопросы регулирования требуют оперативного развития, для того чтобы антикоррупционные действия бизнеса стали еще эффективнее?**

Д-р Д. Меллер: Необходимо создавать условия, в том числе и на законодательном уровне, для прямого участия компаний-производителей в государственных тендерах. Важный аспект — обеспечение для госорганов прозрачности их расходов, а для этого мы рекомендовали бы активнее внедрять в тендерные процедуры фактор стоимости жизненного цикла закупаемых продуктов. Есть и целый ряд других рекомендаций — они сформулированы Рабочей группой промышленных компаний, созданной IBLF, в рамках которой 17 российских и иностранных компаний, включая «Сименс», дали свои соображения по совершенствованию тендерных процедур Правительства г. Москвы, а IBLF представил консолидированные рекомендации в соответствующие государственные органы.

## Siemens

«Самое главное — обеспечить постоянный и открытый диалог бизнеса и государства по всему комплексу вопросов борьбы с коррупцией и бизнес-этики»

**Как Вы считаете, что государства «Большой двадцатки» могли бы совместно сделать для того, чтобы снизить коррупцию, способствовать эффективному внедрению антикоррупционных корпоративных программ, развитию нетерпимости к коррупции?**

Д-р Д. Меллер: Прежде всего речь должна идти о том, чтобы государства «Большой двадцатки» четко придерживались договоренностей предыдущих лет в Сеуле и в Лос-Кабосе. Помимо этого, речь могла бы идти о принятии и практическом внедрении в ближайшее время ряда предложений, в том числе насчет создания центрального Collective

Action Hub (центра компетенции для консультирования), выстраивания систем совместного обучения предпринимателей, госслужащих и студентов по бизнес-этике, а также создания механизмов, способствующих совершенствованию процесса государственных закупок. Можно представить себе, что пример Рабочей группы промышленных компаний для Москвы будет успешно транслирован на другие города и страны. Самое главное — обеспечить постоянный и открытый диалог бизнеса и государства по всему комплексу вопросов борьбы с коррупцией и бизнес-этики.





# INDIGO TRAVEL RETAIL GROUP

## «ЗАКОНОДАТЕЛЯМ СЛЕДУЕТ СИНХРОНИЗИРОВАТЬ ТРЕБОВАНИЯ РАЗЛИЧНЫХ МИНИСТЕРСТВ»

В течение последних двух лет Сергей Выходцев, президент компании Indigo Travel Retail Group, развивает в России сферу тревел-ритейл, занимаясь созданием магазинов беспошлинной торговли и ресторанов в аэропортах, портах и вокзалах. Потенциал этого сегмента в России огромен: миллионы людей в каждом уголке нашей страны ежедневно ожидают транспорта и могли бы провести это время с пользой для себя и для экономики страны, приобретая в пути все необходимое и путешествуя с комфортом. В рамках работы Целевой группы В20 по повышению открытости и противодействию коррупции Сергей Выходцев дал нам интервью и рассказал, как несовершенство законодательства и административные барьеры препятствуют более активному развитию тревел-ритейл в России.

### **С какими основными трудностями компания столкнулась в момент старта?**

Сергей Выходцев: Получение лицензий на открытие магазина беспошлинной торговли — самый зарегулированный государством процесс из известных мне. Основания получения необходимых лицензий и требования к организациям закреплены более чем десятком законодательных актов, в процессе выдачи лицензии участвует несколько органов государственной и муниципальной власти, их действия не скоординированы между собой, требования избыточны, а в ряде случаев полностью противоречат друг другу. Сроки же рассмотрения документов — от трех месяцев до бесконечности.

### **Какие коррупционные риски во взаимоотношениях «компания — государство» Вы видите и считаете наиболее высокими?**

Сергей Выходцев: Государственные тендеры на открытие магазинов беспошлинной торговли в международных пунктах пропуска (аэропорты, вокзалы, автомобильные пропускные пункты и др.)

в большинстве случаев непрозрачны и выигрывают в них подставные компании, соблюдающие интересы чиновников, регулирующих эту сферу.

Лицензионная деятельность часто используется как дополнительный рычаг для манипуляций рынком: если тендер выиграло предложение «недружественной» компании, то, например, Росалкогольрегулирование либо не дает, либо срочно отзывает лицензию победителя.

### **Каким образом необходимо пресекать коррупционные действия?**

Сергей Выходцев: Необходимо обеспечить открытость информации о проводимых тендерах



Выходцев Сергей,  
президент компании Indigo Travel Retail Group

на сайтах конкретных госкомпаний, министерств и ведомств. Важно создать и сделать публичным общефедеральный список требований и критериев оценки участников при проведении тендеров по инфраструктурным площадкам. Регулятор должен создать равные условия доступа к участию в государственном тендере для всех компаний — обеспечительный вступительный взнос должен быть одинаковым и приниматься у всех на равных условиях. Сейчас порой не допускают к торгам без объяснения причин.

**Что мешает и что может помочь компаниям малого и среднего бизнеса работать прозрачно и чисто?**

Сергей Выходцев: На рынке тревел-ритейл невозможно работать непрозрачно — все документы импорта фиксируются в ГТД. Более активному развитию сегмента может способствовать создание частно-государственного партнерства по инфраструктурным площадкам. Рост сферы тревел-ритейл в России может принести в экономику десятки миллиардов долларов и позволит создать тысячи рабочих мест в обслуживании.

**Какие законодательные акты создают трудности либо, наоборот, способствуют развитию бизнеса?**

Сергей Выходцев: Индустрии требуется «сквозной» закон о тревел-ритейл. Законодатели могут создать условия для развития многомиллионного сегмента, согласовав требования различных министерств и ведомств в сфере беспошлинной торговли и определив ключевые понятия в одном законодательном акте, как это, например, успешно сделано в Законе о ценных бумагах РФ.

**Как Вы считаете, что страны «Большой двадцатки» могли бы совместно сделать для того, чтобы снизить коррупцию, способствовать эффективному внедрению антикоррупционных корпоративных программ, развитию нетерпимости к коррупции?**

Сергей Выходцев: Необходимо больше говорить о серьезных достижениях в сфере противодействия коррупции (они уже есть и их немало!), а не фокусироваться только на проблемах. Следует стимулировать менторство успешных предпринимателей над начинающими — только так можно разъяснить необходимость уплаты налогов и следования единым стандартам при ведении бизнеса. Нужно активнее использовать СМИ для популяризации антикоррупционного поведения, норм и правил. Проводить больше конкурсов и премий, выдавать дотации и гранты на запуск предприятий малого и среднего бизнеса.



# АВТОВАЗ

## БОРЬБА СО ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЯМИ В КОРПОРАТИВНОМ СЕКТОРЕ

Подготовлено компанией The Boston Consulting Group

### **Развитие АВТОВАЗа шло бок о бок с развитием страны**

Концерн «АВТОВАЗ», насчитывающий свыше 72 тысяч сотрудников, является крупнейшим производителем автомобилей на территории России и Восточной Европы. Головной офис ОАО «АВТОВАЗ» расположен в г. Тольятти (Самарская обл.). Концерн производит линейку пассажирских автомобилей под маркой LADA.

История АВТОВАЗа уходит своими корнями в советскую эпоху, а точнее — к пятилетнему плану развития народного хозяйства СССР на 1966–1970 гг. Согласно этому плану, необходимо было наладить первое в СССР крупномасштабное производство доступных легковых автомобилей для жителей Советского Союза и его соседей по коммунистическому блоку. Строительство предприятия было объявлено Всесоюзной ударной комсомольской стройкой, к которой были привлечены тысячи людей со всех уголков страны. Строительные работы были завершены за три года вместо планировавшихся шести. Завод, построенный на берегу Волги, стал известен как Волжский автомобильный завод, или ВАЗ, впоследствии ставший АВТОВАЗом. Первый автомобиль, произведенный на Волжском автозаводе, сошел с конвейера в 1970 г.

С самого первого дня АВТОВАЗ рассматривался как стратегически важное для развития страны предприятие и пользовался поддержкой государства. В конце 1980-х АВТОВАЗ стал одним из первых предприятий, переведенных на особый режим функционирования, основанный на так называемой концепции трех «С» (самоуправление, самофинансирование и самокупаемость). В частности, завод получил право отпускать автомобили частным дилерским организациям и начислять своим сотрудникам премии за особые достижения. В свою очередь, предприятие должно было

регулярно представлять на рынок новые модели, самостоятельно финансировать все НИОКР за счет операционной прибыли и приступить к модернизации производственных линий с целью повышения эффективности и конкурентоспособности экспорта. Однако эксперимент по опробованию подобной, более гибкой формы капитализма не удался из-за нарушений в работе со стороны поставщиков и дистрибьюторов, по-прежнему функционировавших в контексте плановой экономики. В 1993 г. приватизация АВТОВАЗа была полностью завершена, и компания превратилась из госпредприятия в акционерное общество, которое, правда, и по сей день получает поддержку со стороны государства в виде завышенных импортных пошлин на подержанные иномарки и субсидирования автокредитов.

Производство АВТОВАЗа ориентировано, в первую очередь, на внутренний рынок, где предприятие является абсолютным лидером по продажам на территории России и стран СНГ. В 2011 г. АВТОВАЗ произвел 593 тысячи и реализовал свыше 634 тысяч автомашин, из которых около 10% ушло на экспорт. Всего с момента основания предприятия с его конвейеров сошло более 26 млн автомашин под маркой LADA.

### **Успешная борьба с коррупцией и многочисленными хищениями**

Несмотря на то что компания прошла через переходный этап на пути к рыночной экономике и адаптировалась к ней, не все ее сотрудники сделали то же самое. Коррупция и хищения на АВТОВАЗе давно уже стали традицией (сохранявшейся на протяжении более 20 лет с момента распада Советского Союза) и являли собой одну из ключевых проблем, которые предстояло решить автогиганту. Борьбой с этими негативными явлениями руководство концерна целенаправленно занималось все последнее десятилетие.

Компания понимала, что нарушения внутренних регламентов и политики возможны как со стороны сотрудников, так и со стороны подрядных организаций по всей цепочке создания стоимости и рассматривала каждую группу таких рисков по отдельности:

- закупки (риск приобретения некачественной продукции, «откаты»);
- производство и логистика (риск хищений и теневого производства);
- продажи (риск недобросовестного поведения со стороны дилеров, например, завышающих цены на бумаге, «откаты»).

### **Закупки**

Проблемы с закупками возникают, главным образом, по двум основным причинам: поставщики, которые неспособны поставлять на производство качественные компоненты, и сотрудники департамента, осуществляющие закупки по завышенным ценам в обмен на «откаты» (размер которых может варьировать от 5 до 50%). Недавняя иллюстрация первого случая — это крайне низкие продажи «ЛАДЫ Гранта» летом 2012 г.: несмотря на первоначальный план по продажам 140 тысяч автомобилей этой модели в 2012 г., в реальности продано было лишь 121 тысяча (при этом за первое полугодие удалось реализовать лишь 45 тысяч). Проблема была вызвана нехваткой качественных компонентов, снижением объемов выпуска и образованием очередей и простоев. Примеры второго случая могут оказывать меньшее влияние на прибыльность компании, однако возникают чаще и зачастую остаются незамеченными. В связи с этим крайне важно вести работу по предотвращению обеих проблем как с поставщиками, так и с сотрудниками.

Для снижения уровня рисков был представлен ряд мер. Во-первых, компания планирует провести комплексный качественный аудит всех про-

изводителей запчастей и компонентов с целью подготовки перечня утвержденных поставщиков, и уже в 2014 г. заключать договора исключительно с организациями, вошедшими в этот перечень. Во-вторых, вот уже несколько лет компания ведет базу данных сравнительных ценовых показателей и проводит дополнительные проверки в тех случаях, когда цены, указанные в договоре, слишком сильно отличаются от средних по рынку. В-третьих, на АВТОВАЗе была введена система ограничения полномочий по утверждению закупочных бюджетов, что подразумевает установление ценовых лимитов для каждого уровня ответственности: так, если цена договора превышает установленный лимит, договор должен утверждаться на вышестоящем уровне. И наконец, российский концерн расширил свое партнерство с зарубежными автопроизводителями (в 2008 г. Renault-Nissan приобрел 25%-ную долю в АВТОВАЗе) путем открытия сотрудничества с закупочной организацией франко-японского альянса (RNPO) в 2012 г. RNPO выступает в качестве посредника между Renault, Nissan и АВТОВАЗом, с одной стороны, и поставщиками — с другой, а также отвечает за оценку, отбор и развитие общих для трех производителей поставщиков. Планируется, что к 2016 г. до 80% всех закупок АВТОВАЗа будет осуществляться через RNPO.

### **Производство и логистика**

Проблемы на производстве и в логистике возникают, главным образом, по вине работников низшего уровня, использующих ресурсы компании в личных целях путем намеренного совершения ошибок и сложных манипуляций. Объемы теневого производства, выявленного на АВТОВАЗе в 2011 г., по оценкам, превышали аналогичный показатель европейских производителей в 20–30 раз.

Анализ ситуации показал, что мелкие хищения и теневое производство, в основном не отслежи-

ваемое, существенно повышали затраты компании. В качестве основных причин теневого производства были выявлены:

- отсутствие жесткого нормирования, что позволяло накапливать неучтенные материалы;
- неполное отслеживание материалов, компонентов и трудозатрат, что создавало возможность для теневого производства деталей из неучтенных материалов;
- многочисленные «дыры» в системе контроля входящего и исходящего транспорта (огромные объемы, слабые технические средства и процедуры контроля транспорта);
- низкий «боевой дух» и недостаточная мотивация производственного персонала.

В связи с тем что проблема отчасти носила социальный характер, ее нельзя было решить лишь за счет усиления мер безопасности, требовалось также задействовать и мотивационные рычаги. Компания VCG разработала шесть межфункциональных и целевых инициатив, в комплексе направленных на устранение основных причин данной проблемы:

- перерасчет норм выпуска: передача полномочий по нормированию с производства в технологический департамент и пересмотр норм выпуска;
- формирование более жесткой системы учета материалов и ресурсов: усовершенствование системы контроля над незавершенным производством путем определения необходимого минимума, отслеживания текущего уровня и передачи производственных складов департаменту производственной логистики с целью более четкого разграничения зон ответственности;
- усиление контроля за транспортными потоками: введение правил поведения для водителей на территории завода, проведение выборочных

проверок, контроль 100% загрузок исходящего транспорта;

- пересмотр прав доступа к ИТ-системам: использование ИТ-системы с жесткой авторизацией; разработка «карты распределения ролей» на основе должностных инструкций и пересмотр распределения прав доступа на базе этой матрицы;
- изменение системы мотивации: введение КПЭ для контроля над соблюдением установленных норм и правил, мотивирующих сотрудников не совершать правонарушений, повышение информированности о системе внутри организации и введение обязательной ротации для менеджеров среднего звена не реже чем раз в пять лет с целью предотвращения возможных нарушений;
- совершенствование системы сообщения о нарушениях: введение горячей линии для сообщения о нарушениях, обсуждение ответственности и штрафов за нарушения на встречах с работниками.

Эти инициативы, сформулированные весной 2012 г., должны были сократить объемы теневого производства и хищений на 70–90% в течение двух лет. По результатам последней проверки, проведенной клиентом, поставленная цель была достигнута на пилотных производствах менее чем за год, обеспечив существенную экономию, снижение уровня запасов и значительное повышение профессиональных стандартов работников клиента; в 2013 г. опыт распространен на все основные производства АВТОВАЗа.

### **Продажи**

Проблемы на уровне продаж возникают из-за противоправных действий дилеров, пытающихся получить прибыль незаконным путем. В качестве недавней иллюстрации можно привести убытки 600 млн рублей (примерно 20 млн долл.), понесенные на

продажах «ЛАДЫ Гранта» в 2012 г., когда дилеры искусственно завысили цены на эту модель путем реализации машин с дополнительной комплектацией (не затребованной покупателем) и продажи мест в очередях, созданных самими же дилерами.

Для снижения коммерческих рисков в 2010 г. АВТОВАЗ в рамках «Стратегии 2020», разработанной совместно с The Boston Consulting Group, построил новую систему региональной дистрибуции и начисления маржи. По новой системе маржа дилеров была изменена с фиксированной на переменную, рассчитываемую в зависимости от четырех бонусных показателей: объема продаж, соблюдения корпоративных стандартов, уровня удовлетворенности клиентов и наличия штрафов за противоправные действия.

#### **Коррупция, хищения и злоупотребления в компаниях ведут к существенным убыткам для всех заинтересованных сторон**

Согласно отчету Ассоциации сертифицированных специалистов по расследованию хищений, злоупотребления в различных формах встречаются во всех отраслях, начиная от добывающей промышленности, где хищения случаются достаточно редко, но потенциальные убытки крайне велики, и заканчивая производственной и банковской деятельностью, находящейся на другом конце спектра, с самым высоким процентом злоупотреблений при сравнительно меньших потенциальных убытках. Более одной пятой всех нарушений, зарегистрированных в мире в 2011 г., привели к убыткам на сумму свыше 1 млн долл. каждое, а средние убытки по компаниям в результате злоупотреблений составили 5% от общей выручки.

Ситуация с теневым производством на АВТОВАЗе представляет собой один из наиболее ярких примеров многомиллионных убытков, понесенных компанией в результате противоправных действий

сотрудников. Одновременно с этим пример АВТОВАЗа свидетельствует и о том, что достичь быстрых результатов в борьбе с коррупцией возможно: за год, прошедший с момента определения плана антикоррупционных мер, компании удалось добиться существенного снижения затрат и уровня запасов.

Пример АВТОВАЗа показывает, насколько глубокой и серьезной может быть проблема коррупции и хищений. При содействии специалистов BCG автоконцерну удалось по большей части решить стоявшую перед ним проблему путем введения программы корпоративных норм и стандартов и обеспечения ее эффективной реализации на практике. В то же время сотни других компаний либо не представляют себе масштабов проблемы, либо не знают, как с ней справиться в отсутствие жесткого антикоррупционного законодательства. Данную проблему необходимо рассматривать на уровне правительства, так как случаи злоупотреблений и хищений в отдельно взятых компаниях в совокупности наносят ущерб национальной экономике и ведут к крайне отрицательным последствиям для всех заинтересованных сторон.

#### **Для государства:**

- удар по имиджу государства и нации в целом;
- снижение конкурентоспособности национальной экономики, снижение объемов прямых иностранных инвестиций;
- снижение налогооблагаемой базы из-за «теневых» зарплатных фондов и доходов;
- рост спроса на коррумпированные, «серые» государственные услуги.

#### **Для бизнеса:**

- нарушения прав интеллектуальной собственности;
- конкуренция со стороны дешевой контрафактной продукции — как основной барьер;
- снижение объемов легальной продукции и как



следствие снижение будущего потенциала рынка;

- отсутствие гарантий качества со стороны поставщиков и других партнеров в цепочке создания стоимости.

### **Для отрасли/сотрудников:**

- «серая» продукция производится социально не защищенными работниками;
- разрушение этических ценностей и стандартов;
- снижение количества честных и следующих нормам и правилам работников.

### **Для потребителей:**

- товары более низкого качества, без гарантий и неизвестного происхождения, ухудшение имиджа бренда, сужение объемов официального рынка;
- отсутствие защиты прав потребителей на «сером» рынке.

Важно понимать, что, хотя такие ситуации более характерны для развивающихся рынков, они также значимы и для игроков и правительств развитых стран по одной простой причине: активное расширение производственной базы «западных» игроков на быстроразвивающиеся рынки.

### **Правительству необходимо разработать комплексный подход к борьбе с коррупцией в корпоративном секторе**

Основываясь на опыте своих клиентов и в первую очередь АВТОВАЗа, BCG хотела бы представить следующие рекомендации правительствам стран «Большой двадцатки»:

**Активная поддержка и продвижение программ корпоративного регулирования и изменение принятых деловых практик как в государственном, так и в частном секторе:**

- оказание консалтинговой поддержки компаниям при разработке собственных регламентов и стандартов, рекомендации по конкретным рабочим механизмам и инструментам предотвращения коррупции, злоупотреблений и хищений;
- введение требований по обязательной разработке производителями систем контроля и мониторинга производственных процессов и информационных систем с целью обеспечения соблюдения принятых стандартов и исключения теневого производства.

**Обеспечение эффективности корпоративных систем контроля за соблюдением принятых норм и стандартов, которые сегодня зачастую носят лишь формальный характер и не приносят реальных результатов.**

По мнению BCG, существует четыре основных фактора для обеспечения успешной реализации таких систем контроля и мониторинга:

- интеграция: контроль должен быть интегрирован в структуру организации, в том числе и в систему ответственности за принятие решений;
- решения, ориентированные на риски: функции контроля должны быть выстроены с учетом профиля отдельно взятых рисков, цепочки создания стоимости и общего бизнес-контекста;
- эффективность и результативность: исключение ненужных правил, упрощение и процессы непрерывных улучшений;
- комплексный подход: необходим целый ряд мер — от развертывания качественной глобальной сети поставщиков до стимулирования гражданской ответственности покупателей, так как проблемы несоответствия требованиям и стандартам связаны с конкретными продуктами, а не с компаниями.

**Требования к производителям по принятию и обеспечению безопасности и сертификатов соответствия, в том числе наборы стандартных инструментов контроля, а также «критические точки процесса обеспечения безопасности», внедряемые на производствах и обеспечивающие их прозрачность и конкурентоспособность.**

**Активация механизмов внутреннего контроля бизнес-сообщества:**

- запуск единой международной общепромышленной системы отслеживания продукции (например, автомобильные запчасти, смартфоны iPhone и

т. д.) до источника его происхождения по цепочке поставок, аналогично VIN-номерам для автомобилей;

- обеспечение внутреннего контроля и арбитража со стороны локальных и международных бизнес-ассоциаций (например, Ассоциация производителей автозапчастей) и публикация соответствующих отчетов.

**Дальнейшая работа над антикоррупционным законодательством (например, введение 100% уголовной ответственности за взяточничество/подкуп, введение корпоративной ответственности за взяточничество/подкуп).**



# АКЦИОНЕРНАЯ ФИНАНСОВАЯ КОРПОРАЦИЯ «СИСТЕМА»

## АНТИКОРРУПЦИОННЫЕ ПРОЦЕДУРЫ В КОМПАНИИ — ПРАКТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИЮ

### Общая информация

Образованная в 1993 г., сегодня АФК «Система» входит в ТОП-10 российских компаний по выручке и является одной из крупнейших публичных диверсифицированных финансовых корпораций в мире с листингом на биржах России и Великобритании. Корпорация владеет и управляет портфелями акций публичных и частных компаний, находясь на 315-м месте в списке Fortune Global 500.

Занимая лидирующие позиции в бизнесе, АФК «Система» уделяет приоритетное внимание внедрению лучших практик корпоративного управления, и руководство Корпорации подает пример проактивного подхода к предотвращению коррупции в бизнес-среде России.

### Предпосылки для внедрения антикоррупционных процедур в АФК «Система»

- Соблюдение законов, рекомендаций регуляторов и применение лучшей практики.
- Повышение уровня корпоративного управления, корпоративной культуры и инвестиционной привлекательности.
- Минимизация риска вовлечения Корпорации и ее сотрудников в коррупционные действия и возникновения связанных убытков, ущерба деловой репутации, штрафов и иных санкций.

### Подход к внедрению антикоррупционных процедур — последовательность действий и результаты

Совет директоров АФК «Система» в начале 2011 г. одобрил комплексный план мероприятий, направленных на предотвращение вовлечения Корпорации, ее дочерних компаний и их сотрудников в коррупционные действия.

Руководителю Комплекса по правовым вопросам — вице-президенту Корпорации г-же А. Голдин — было поручено организовать разработку и внедрение

антикоррупционных процедур, учитывающих требования законов России, Великобритании, рекомендации регуляторов и лучшую мировую практику.

В период с февраля 2011 по октябрь 2012 г. при участии независимых внешних консультантов были реализованы следующие основные мероприятия:

- Бизнес-процессы Корпорации проанализированы для выявления потенциальной уязвимости к рискам коррупции и сформирован список «индикаторов риска».
- Разработаны конкретные антикоррупционные процедуры и контроли, которые внедрены в документы Корпорации, регламентирующие бизнес-процессы, став их частью.
- Утверждена Антикоррупционная политика АФК «Система» — общедоступный документ «верх-



Голдин Анна,  
вице-президент — руководитель Комплекса по правовым вопросам, ОАО АФК «Система»

него уровня», закрепляющий принцип неприятия коррупции в любых проявлениях и формирующий стандарты взаимодействия Корпорации с инвесторами, контрагентами, сотрудниками, представителями органов власти и иными лицами.

- Организованы информационно-обучающие антикоррупционные тренинги сотрудников всех уровней, а также тестирование для проверки понимания и усвоения информации.
- Проведена внутренняя проверка внедрения и соблюдения антикоррупционных процедур и отчет представлен Совету директоров.
- Для выявления потенциально недостаточно эффективных антикоррупционных процедур и их совершенствования запланирована проверка с привлечением независимых консультантов.

Аналогичные мероприятия в той или иной степени были реализованы в большинстве дочерних компаний Корпорации.

#### **Области внедрения антикоррупционных процедур и их составные элементы**

Антикоррупционные процедуры, как правило, должны быть интегрированы в бизнес-процессы, став их неотъемлемой частью, но также могут быть самостоятельным процессом. В АФК «Система» антикоррупционные процедуры внедрены и применяются в областях договорной работы; управления финансами; функции compliance; управления персоналом; благотворительности, PR и GR; проверки контрагентов; реализации непрофильных активов; закупочной деятельности; материального обеспечения; представительских расходов и др.

Дополнительно действует Программа оповещения о недостатках (Whistleblowing), в рамках которой сотрудники Корпорации, дочерних компаний и третьи лица могут сообщить (в том числе анонимно) высшему руководству Корпорации о коррупционных действиях.

#### **Вероятные сложности при внедрении процедур в российских компаниях**

- Разработка и внедрение антикоррупционных процедур связаны с расходами для компании и дополнительной нагрузкой на сотрудников.
- Не существует универсального набора антикоррупционных процедур, подходящего для любой компании (по «one-size-fits-all» approach).
- Персонал в российских компаниях не всегда в достаточной мере осведомлен о требованиях антикоррупционных законов России, Великобритании, США и о возможности применения санкций за их нарушение на территории других стран мира.

#### **Возможные предложения**

В декабре 2012 г. АФК «Система» присоединилась к Целевой группе В20 по открытости и противодействию коррупции. В процессе формирования рекомендаций бизнеса лидерам стран «Большой двадцатки» Корпорация сформулировала следующие предложения:

- Приступить к внедрению выработанных в Лос-Кабосе рекомендаций, адаптируя их по мере необходимости к особенностям правовых систем стран – участниц G20.
- Поэтапно снижать количество существующих в госорганах бюрократических и административных барьеров («red-tape»), которые создают почву для коррупции в бизнесе.
- Быть последовательными при реализации антикоррупционных мероприятий, применении мер стимулирующего характера и санкций.
- Компаниям с государственным участием при проведении закупочных процедур для отбора поставщиков использовать в качестве квалификационного требования наличие у поставщиков системы антикоррупционного комплаенс, имеющей независимую сертификацию.

# ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»

## ЧЕТКИЕ РЕГЛАМЕНТЫ И КОНТРОЛЬ СОБЛЮДЕНИЯ ПРОЦЕДУР — ЭФФЕКТИВНАЯ ЗАЩИТА ОТ КОРРУПЦИИ

ГМК «Норильский никель» (далее — Компания) — крупнейший в мире производитель никеля и палладия, один из крупнейших производителей платины и меди. Производственные подразделения Группы находятся на трех континентах в пяти странах мира — России, Австралии, Ботсване, Финляндии и ЮАР. В Компании работает около 60 тысяч человек.

Необходимость противодействия коррупции закреплена в Кодексе деловой этики Компании, уделяющем особое внимание необходимости декларации конфликта интересов. Процедуры и меры, направленные на предупреждение и пресечение недобросовестных действий сотрудников, описаны во внутренних локальных актах Компании: в частности, требования к порядку осуществления полномочий членов коллегиальных органов Компании закреплены в Положении о Совете директоров и Положении о Правлении.

Департамент безопасности, Департамент внутреннего контроля и Правовой департамент Компании составляют единую систему органов контроля за соблюдением принятых в Компании правил и процедур в сфере противодействия коррупции.

В Компании проводится работа по информированию сотрудников о принятых нормах поведения. Так, при приеме на работу нового сотрудника знакомят с локальными актами, регламентирующими его поведение, дают необходимые разъяснения, а также информируют о возможных мерах ответственности за нарушение действующих правил и процедур. Компания регулярно в рабочем порядке доводит до сотрудников требования по соблюдению комплаенс-практик.

В Компании внедрены механизмы обратной связи с сотрудниками. Например, в Заполярном филиале Компании эффективно работает телефон доверия,

благодаря которому пресечено большое число нарушений. С поступающей по телефону доверия информацией работает специальное подразделение Департамента безопасности Заполярного филиала, причем деятельность этого подразделения строго регламентирована.

Компания приложила значительные усилия, чтобы максимально регламентировать все процессы, где возможно возникновение коррупции: в частности, отношения с подрядчиками и поставщиками.

Так, закупочная деятельность Компании определена Положением о порядке подготовки и проведения тендеров и иных регламентированных способов закупок продукции и услуг для предприятий Группы «Норильский никель», в котором четко описаны все закупочные процедуры. В частности, в нем указано на приоритет использования аукционов, необходимость и критерии проверки поставщиков Департаментом безопасности, а также возможность проверки деятельности подразделений, участвующих в закупках, Департаментом внутреннего контроля.

Несмотря на ограниченное число поставщиков, а также короткий период поставки, связанный с географическим расположением основных фондов Компании, все поставщики проверяются Департаментом безопасности и Правовым департаментом.

К сожалению, институт обязательных закупок, предусмотренный действующим антимонопольным законодательством, не позволяет обеспечить стопроцентную проверку контрагентов. Но, поскольку процедуры заключения подобного рода договоров подробно урегулированы действующим законодательством, коррупционные риски здесь незначительны.

ГМК «Норильский никель» в данный момент ведет работу по имплементации в проекты заключаемых

договоров и соглашений с контрагентами антикоррупционных оговорок и штрафных санкций за их нарушение.

Следует отметить недостаточно четкую регламентацию в действующем законодательстве процедуры участия компаний в государственных торгах, что создает широкое поле для злоупотреблений. Нечетко прописанные либо непрозрачные механизмы предоставления государственных разрешений несут значительные коррупционные риски: например, при участии в торгах на получение прав пользования участками недр. Действующим законодательством предусмотрены две формы предоставления прав пользования участками недр — конкурсы и аукционы. При этом первая форма (конкурсы) — более закрытая, непрозрачная, нерегламентированная — сводится к субъективному решению конкурсной комиссии при определении результатов торгов.

Например, при проведении конкурса на получение права пользования недрами месторождения «Норильск-1» Федеральное агентство по недропользованию сформировало конкурсную комиссию, большинство членов которой оказались представителями данного государственного органа и находились в прямом подчинении руководителя конкурсной комиссии. Порядок формирования конкурсной комиссии, голосования, проведения конкурса, был слишком общим и непрозрачным, тогда как требования были многочисленны, а критерии оценки участников — нечеткими. Несмотря на то что заключения внешних экспертов подтвердили приоритет конкурсных предложений ГМК «Норильский никель», победителем Компания не стала и в данный момент обжалует результаты конкурсной процедуры.

Однако применительно к данной ситуации нельзя не отметить, что государство признало недостатки конкурсных процедур в сфере недропользования

и изменило порядок предоставления прав на участки недр федерального значения, заменив конкурсы на аукционы.

Принимая участие в работе Целевой группы В20 по открытости и противодействию коррупции, ГМК «Норильский никель» считает, что значительное снижение уровня коррупции может быть достигнуто с помощью следующих шагов со стороны государства:

- Принятие нормативных актов, максимально четко регламентирующих деятельность органов государственной власти.
- Снижение числа контролирующих органов и установление достаточного и эффективного минимума контролеров, которые обеспечивают интересы государства. Установление строгих правил во взаимоотношениях с государством.
- Организация эффективной двусторонней коммуникации государства и бизнеса. Особенно эта мера важна для малого и среднего бизнеса, поскольку крупные компании имеют возможность взаимодействовать с органами государственной власти в ходе работы в экспертных комиссиях, отраслевых комитетах.
- Реальное вовлечение бизнеса в процесс законотворчества, что предполагает, в частности, отведение большего времени для обсуждения законопроектов и поправок к ним с бизнес-сообществом, а также учет интересов бизнеса.



# СП «РМ-ТЕРЕКС»

## ВВЕДЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ ДОЛЖНО БЫТЬ ЭВОЛЮЦИОННЫМ

Совместное российско-американское предприятие «РМ-Терекс» ведет свою деятельность на территории Российской Федерации. С российской стороны в его состав вошли активы дивизиона «Спецтехника», принадлежащие Группе ГАЗ. На предприятии работает 4000 человек.

Преодолев все препятствия, стороны создали совместное предприятие, которое начало работу в мае 2012 г. и в течение года приводило деятельность вошедшего в СП российского актива в соответствие требованиям FCPA. В этом процессе российская и американская стороны столкнулись с проблемами, связанными с различиями в культуре ведения бизнеса, требованиях к обеспечению безопасности труда, прозрачности, комплаенс и противодействию коррупции.

В течение года компания активно разъясняла российским контрагентам важность соблюдения процедур FCPA для повышения конкурентоспособности. Компания провела процедуру due diligence (проверку) бизнес-партнеров, организовав их анкетирование, собрав и проверив рекомендации. В результате позиции в дилерской сети сохранили только те компании, которые разделяют большую часть или все принципы СП «РМ-Терекс».

Компания рассматривает внедрение процедур и принципов FCPA в свою деятельность и работу контрагентов как эволюционный процесс, поскольку в настоящий момент полное соответствие им невозможно. При подписании антикоррупционных положений компания не встретила сопротивления со стороны контрагентов. Основной проблемой, с которой столкнулось СП «РМ-Терекс», стало нежелание российских контрагентов раскрывать конечных бенефициаров. Около 20% партнеров отказались сделать это официально, мотивируя отказ недоверием действующим в РФ правовой системе и регулированию в сфере защиты частной собствен-

ности. С рядом давних партнеров, работающих без нареканий, но отказавшихся официально раскрыть бенефициаров, СП «РМ-Терекс» сохранило отношения. Предприятие продолжает развивать сотрудничество и с компаниями с государственным участием, поскольку их число среди партнеров велико.

Значительные усилия были направлены на развитие культуры нетерпимости к коррупции среди сотрудников СП. Был разработан Кодекс этики и проведено обучение персонала, в ходе которого все работники компании ознакомились с документом и подписали соглашение о его соблюдении. В течение года были выявлены недобросовестные сотрудники, и руководство СП, следуя принятым в Кодексе нормам, провело работу по очищению компании и повышению прозрачности ее деятельности. Бизнес-партнеры, восприняв сигнал и выбранную компанией линию поведения, в ряде случаев помогли выявить мошенников. В результате некоторые сотрудники покинули компанию самостоятельно, другие были уволены за недобросовестное поведение. Сегодня в компании работает горячая линия доверия, и при поступлении сообщений о нарушениях инициируется расследование, которое независимо от статуса сотрудника, уличенного в мошенничестве, доводится до логического конца.

Соблюдение стандартов в сфере комплаенс обеспечивает Дирекция по развитию финансовых услуг и управлению рисками, которая отчетывается перед руководством компании и акционерами. В ней в настоящее время работают два человека. Соблюдение этических стандартов контролирует Дирекция по защите ресурсов, в которой работают три человека, она также отчетывается о своей работе перед руководством и акционерами. Юридическая служба, состоящая из пяти сотрудников, и Дирекция по HR контролируют соблюдение юридических норм и коммуникацию этических норм и стандартов в компании соответственно.

## СП «РМ-Терекс»

Введение международных стандартов должно быть эволюционным

Ключевыми точками риска коррупции в СП считается «вход» и «выход» из компании, т.е. процедуры закупки и продажи. Именно в этих точках компания стремится «заложить» культуру нетерпимости к коррупции, процедуры контроля и коммуникации.

В зону коррупционного риска попадает и работа с контрагентами. Хотя компания тщательно подходит к выбору партнеров, следуя прозрачным критериям и проверяя отчетность, разъясняет принятые в совместном предприятии антикоррупционные нормы, все же контролировать исполнение контрагентами подписанных антикоррупционных соглашений тяжело. Корпоративные закупки также оказываются в зоне коррупционных рисков. Контролем чистоты проведения сделок занимается корпоративный тендерный комитет.

Пристальное внимание уделяется на предприятии обеспечению высоких этических и правовых стандартов поведения при взаимодействии с государственными органами. Многие международные компании перекладывают риски в этом взаимодействии на посредников. СП «РМ-Терекс» работает с брокерами на таможне. Но считает необходимым создать условия для прямого взаимодействия компаний с госорганами и госкомпаниями.

В 2013 г. компания вошла в состав Целевой группы В20 по открытости и противодействию коррупции. По мнению компании, повышению нетерпимости к коррупции в бизнесе способствовали бы следующие действия государства:

**Упрощение и прояснение законодательства и государственных процедур:** сокращение сроков рассмотрения и упрощение процедур подачи апелляций, кассаций. Введение упрощенных процедур при решении очевидных вопросов. Создание особых условий для малых и средних предприятий, которые не располагают значительным штатом

юристов и бухгалтеров для прохождения длительных государственных процедур.

**Совершенствование трудового законодательства** — необходимо ввести статьи, позволяющие уволить сотрудника за нарушение этических норм.

**Совершенствование процесса государственных и муниципальных закупок, предусматривающее, в частности:**

- обязать государственные и муниципальные органы и компании с государственным участием при закупках отдавать приоритет производителям, тем самым минимизировав участие посредников;
- ввести процесс независимой технической экспертизы предложений участников закупок и механизм обратной связи от тендерного комитета для раскрытия и обоснования причин выбора, предпочтения того или иного участника закупок;
- применение процедуры электронных торгов в качестве основного способа государственных и муниципальных закупок;
- введение градации и особых условий для участия в государственных и муниципальных закупках предприятий малого и среднего бизнеса.

**Введение Кодекса этики государственных служащих и проведение разъяснительной работы среди них (в частности, разъяснение необходимости декларации конфликта интересов).**

Подписание антикоррупционных положений государственными служащими и проведение регулярного контроля их исполнения на местном, муниципальном уровнях. Публичность наказаний государственных служащих за нарушения и недобросовестные действия.

**Гармонизация национального законодательства и международных соглашений.** Унификация принципов с приведением их к более строгим, простым, ясным стандартам.

**Обеспечение эффективности работы и независимости судебной системы.**

# EMERSON

## ЭТИЧНЫЙ БИЗНЕС В РОССИИ ВОЗМОЖЕН

Emerson — мировой лидер, предлагающий технологии и инженерные разработки, а также инновационные решения для заказчиков в области энергетики, управления процессами, автоматизации в промышленности, климатических технологий, инструментов. На 235 предприятиях компании работает 135 000 сотрудников.

Компания Emerson уже много лет присутствует на рынке России и стран СНГ и прошла долгий успешный путь от поставок продукции через торговые представительства до глубокой локализации бизнеса. Первые поставки клапанов Fisher Controls и средств измерения Rosemount на территорию России компания осуществила в 1935 г. В 1989 г. компания получила аккредитацию на ведение коммерческой деятельности на территории СССР. В 1991 г. открыла первое российское представительство, а в 1996 г. было создано ООО «Эмерсон» (Москва), объединившее все виды бизнеса и бренды корпорации Emerson на территории России и стран СНГ. В 2004 г. компания стала инвестором и стратегическим партнером промышленной группы «Метран» (г. Челябинск). В 2011 г. на базе ПГ «Метран» корпорация открыла производственную линию клапанов Fisher. Сегодня в 35 городах России и СНГ действуют представительства, сервисные, экспертные и инженерные центры по всем видам бизнеса компании Emerson. На предприятиях компании в этом регионе работает более 1500 сотрудников.

Прозрачность и чистота ведения бизнеса — базовые ценности Emerson. Культура компании опирается на установку ее руководства вести этический бизнес, а нетерпимость к коррупции пронизывает всю ее деятельность. Каждый сотрудник знает, что компания предпочтет отказаться от любой коммерчески выгодной сделки, если она выглядит подозрительной.

Проверкой договоров, заключаемых Emerson в СНГ, занимается Департамент по правовым вопро-

сам. Он также контролирует соблюдение корпоративных процедур и политик. На данный момент в штате департамента 13 человек, поддерживающих деятельность компании на территории России, Казахстана, Украины и Белоруссии. Дополнительно в 2007 г. при Отделе по продажам была создана Группа контроля, обеспечивающая соблюдение процедуры одобрения контрагентов и сделок.

К числу основных коррупционных рисков для бизнеса в России компания относит:

- заключение договоров с недобросовестным контрагентом, имеющим признаки компании-однодневки (Приказ ФНС России от 30 мая 2007 г. № ММ-3-06/333@, Письмо ФНС РФ от 11 февраля 2010 г. № 3-7-07/84);
- конфликт международных стандартов, которых придерживается компания, с требованиями локального законодательства (дело «Ново Нордикс» — см. Постановление ФАС о наложении штрафа по делу ООО «Ново Нордикс» (№ 1 14.31/430-10));
- недобросовестное поведение сотрудников;
- сложности при увольнении работника, замешанного в коррупционном скандале (Трудовой кодекс РФ не содержит оснований для увольнения виновного работника).

### Работа с контрагентами

Компания осуществляет детальную проверку всех контрагентов, с которыми предполагает вступить в договорные отношения. Процедура проверки подробно описана в корпоративных документах компании, содержит список объективных признаков, свидетельствующих о недобросовестности контрагента, при которых сотрудничество не представляется возможным. Полученная от контрагента документация размещается в специальной компьютерной программе. Доступ к ней имеют сотрудники компании, участвующие в проверке и одобрении контрагентов.

В соответствии с корпоративной политикой компания отказывается сотрудничать с контрагентами, имеющими признаки недобросовестности или компаний-однодневок, вместе с этим тщательно проверяются аффилированность потенциального партнера с сотрудниками компании и представителями органов государственной власти, а также факт реальной деятельности контрагента (опыт работы, рекомендации). В сфере корпоративных закупок компания предпочитает сотрудничать напрямую с производителями продукции или с официальными дистрибьюторами крупных международных компаний.

Заключение Департамента по правовым вопросам при проверке оказывается решающим. Выявив в предоставленной потенциальным контрагентом информации подозрительные факты, Департамент по правовым вопросам принимает решение об отказе в сотрудничестве, которое не может быть преодолено другими структурными подразделениями компании.

В дополнение к проводимым проверкам Emerson ведет активную информационную работу среди контрагентов. Потенциальным партнерам компания обязательно направляет Кодекс этичного ведения бизнеса, проводит встречи по разъяснению его положений, в текст контракта всегда включает антикоррупционный пункт и заключает соглашение о соблюдении законодательства. Компания регулярно напоминает контрагентам о необходимости действовать в рамках Кодекса этичного ведения бизнеса, проводит тренинги для дистрибьюторов, сотрудники Департамента по правовым вопросам консультируют сотрудников компаний-партнеров по вопросам соблюдения законодательства.

#### **Формирование корпоративной культуры нетерпимости к коррупции**

Компания активно формирует корпоративную культуру нетерпимости к коррупции. Все сотрудники

компании ознакомлены с Кодексом этичного ведения бизнеса и осведомлены, что компания незамедлительно расторгнет трудовой договор с любым сотрудником, если он нарушит принципы этичного ведения бизнеса.

Ежегодно персонал Emerson проходит тренинг по этике, антикоррупционному законодательству и процедурам соблюдения процедур и политик компании. В компании существует система информирования о нарушениях, в том числе и потенциальных: работает единая международная горячая линия. Оставить сообщение по ней можно и анонимно. Данная телефонная линия принадлежит независимой организации, в штате которой есть переводчицы, владеющие языками всех регионов присутствия компании Emerson. Организация, обслуживающая горячую линию, принимает звонок, регистрирует его и передает сообщение в Правовой департамент корпорации для дальнейшего расследования.

Номер телефона указан на корпоративном сайте Emerson, на информационных досках всех офисов компании, а также направляется всем контрагентам в ежегодном этическом письме.

#### **Взаимодействие с органами власти**

Emerson имеет положительную историю взаимодействия с органами государственной власти в России. Компания не встретила препятствий ни при регистрации представительства в 1991 г., ни при регистрации юридического лица в 1996 г. Не возникло затруднений и при получении лицензий на проектирование и строительство производства. При вступлении в СРО компания силами Департамента по правовым вопросам собрала и подала документы, провела соответствующее обучение инженерного состава и прошла аудит. При приобретении актива ЗАО ПГ «Метран» компания успешно выполнила все требуемые законодательством процедуры. Регулярное проведение сертификации

продукции также проходит в строгом соответствии с действующим законодательством и корпоративными процедурами и политиками компании.

Единственным моментом взаимодействия с органами государственной власти, который хотелось бы улучшить, является сокращение сроков прохождения процедур.

### Заключение

В 2013 г. компания Emerson присоединилась к Целевой группе В20 по открытости и противодействию коррупции в России. Участвуя в формировании рекомендаций бизнеса лидерам стран «Большой двадцатки», Emerson, опираясь на опыт работы в России, сформулировала следующие пожелания к российским органам государственной власти:

### Активно формировать культуру нетерпимости к коррупции:

- применять средства социальной рекламы и анонимных горячих линий, вводить обучение по вопросам этики и этичного ведения бизнеса, повышать правовую грамотность населения;
- информировать общество о ходе и результатах судебных разбирательств по фактам коррупции и контролировать исполнение принятых решений;
- обеспечить неотвратимость ответственности за коррупционные действия всех членов общества.

### Ввести профилактические меры, предотвращающие коррупцию в органах государственной власти и в корпоративном секторе:

- автоматизировать различные процессы, сократить штат государственных служащих, а оставшимся повысить уровень заработной платы;
- ввести льготы для компаний, ведущих этичный бизнес;

- проводить в госкомпаниях регулярную ротацию высшего руководства;
- упростить процедуры регистрации, лицензирования и сократить сроки их реализации.

### Совершенствовать законодательную базу в антикоррупционной сфере:

- предусмотреть в ТК РФ меры ответственности работников за коррупционную деятельность;
- привести требования ФАС РФ в сфере конкурентной политики компаний в соответствие с международной практикой и исключить противоречия с общепринятой деловой практикой предквалификации контрагентов.

### Совершенствовать процесс государственных закупок:

- рекомендовать государственным компаниям закупать товары у производителей или официальных сертифицированных производителями поставщиков;
- рекомендовать государственным компаниям проводить полноценную проверку поставщиков, чтобы исключить ситуацию, когда в тендере госкомпания участвует производитель и посредник, который не прошел у производителя квалификацию, но выигрывает тендер госкомпания;
- ввести гибкий договор, позволяющий избежать дисквалификации участников тендера по формальным признакам (например, отсутствие антикоррупционной нормы в государственных контрактах — формальный барьер для участия в государственных закупках международных компаний).

# ООО «УРАЛЬСКИЕ ЛОКОМОТИВЫ»

## «ТОЛЬКО ЧИСТЫМ МОЖЕТ БЫТЬ БИЗНЕС КОМПАНИИ»

Предпосылкой создания ООО «Уральские локомотивы» послужили российско-германские межгосударственные консультации на высшем уровне, в ходе которых в июле 2009 г. в Мюнхене в присутствии президента Российской Федерации Дмитрия Медведева и канцлера Германии Ангелы Меркель состоялось подписание трехстороннего соглашения об организации совместного российско-германского производства в сфере транспортного машиностроения.

ООО «Уральские локомотивы» — современное предприятие железнодорожного машиностроения, расположенное в г. Верхняя Пышма (Свердловская область) в 7 км к северу от г. Екатеринбурга. Созданное на производственной базе УЗЖМ, действующее с 1 июля 2010 г. общество с ограниченной ответственностью является совместным предприятием:

- Siemens AG — существующего с 1847 г. международного концерна, занимающегося разработками в сфере электротехники, электроники, энергетического оборудования, транспорта, медицинского оборудования и светотехники, а также оказывающего специализированные услуги в различных областях промышленности, транспорта и связи (штаб-квартиры — в Берлине и Мюнхене);
- Группы Синара — основанной в 2001 г. многопрофильной компании, в которую входит 14 предприятий различной отраслевой направленности (центральный офис расположен в г. Екатеринбурге).

Завод выпускает грузовые локомотивы постоянного тока с коллекторным тяговым приводом «СИНАРА» (серии 2ЭС6) и грузовые магистральные электровозы с асинхронным тяговым приводом «ГРАНИТ» (2ЭС10), работает над расширением модельного ряда тягового подвижного состава. Основной потребитель продукции — ОАО «РЖД».

С целью покрытия основных коррупционных рисков, возможность возникновения которых при ведении бизнеса в России не исключается, документ о создании в России серийного производства электровозов (Договор создания совместного предприятия) включает следующие положения, обозначенные в Конвенции ООН против коррупции и приведенные в соответствии с действиями, регламентированными Сеульским антикоррупционным планом действий 2010 г.; рекомендациями, принятыми на саммите В20 в Каннах в ноябре 2011 г., и обращением Рабочей группы В20 по повышению прозрачности и борьбе с коррупцией в Лос-Кабосе в июне 2012 г.:

- обязательное создание самостоятельного подразделения комплаенс (отдел контроля соответствия корпоративным стандартам) в ООО «Уральские локомотивы», равно как и закрепление основных направлений его деятельности;
- неукоснительное следование правилам политики противодействия коррупции, основанной на требованиях, регламентированных международным законодательством;
- создание локального документа — Политики о недопустимости коррупции;
- распространение информации о нетерпимости компании к возможности возникновения фактов коррупции среди сотрудников предприятия и контрагентов общества.

К числу основных коррупционных рисков ведения бизнеса в России компания относит:

- возможность возникновения конфликтов интересов;
- взаимодействие с недобросовестными контрагентами;
- недобросовестное поведение сотрудников.

С целью реализации перечисленных выше положений Договора создания совместного предприятия



и покрытия возможных рисков были предприняты следующие действия:

**Сформирован отдел комплаенс как структурное подразделение с закреплением за ним в качестве основного направления деятельности контроля над соблюдением требований антимонопольного и антикоррупционного законодательства.**

**С целью неукоснительного следования правилам политики противодействия коррупции, основанным на требованиях, регламентированных международным законодательством, и при поддержке структурного подразделения комплаенс на предприятии были разработаны и внедрены внутренние нормативные документы (в скобках приведена дата первой редакции):**

- Правила делового поведения и этики ООО «Уральские локомотивы», основанные на требованиях антикоррупционного законодательства РФ и обязательные к ознакомлению каждым новым сотрудником предприятия в момент трудоустройства (2010);
- Регламент договорной работы в ООО «Уральские локомотивы» (2010);
- Регламент по изучению и проверке кандидатов на работу (2010);
- Положение о порядке проведения закупок товаров, работ, услуг (2010);
- Приложения к Учетной политике общества, регламентирующие осуществление представительских расходов и фактов оказания делового гостеприимства (2010);
- Регламент по предупреждению и порядку работы с просроченной и проблемной дебиторской задолженностью (2011);
- Регламент внутреннего контроля проведения платежей (2010);
- Правила делового поведения сотрудников

ООО «Уральские локомотивы» (2012), основанные на требованиях международного законодательства в части нетерпимости к коррупции и регламентирующие правила охраны труда, техники безопасности и охраны окружающей среды, равно как и правовые нормы построения взаимоотношений в коллективе и с контрагентами (обязательные к ознакомлению каждым новым сотрудником предприятия в момент трудоустройства);

- Кодекс корпоративной этики для поставщиков ООО «Уральские локомотивы» (2012), принятый с целью реализации развития коллективных действий и секторальных инициатив на основании обращения Рабочей группы В20 по повышению прозрачности и борьбе с коррупцией, декларированного на саммите В20 в июне 2012 г. в Мексике. Кодекс отражает основные принципы взаимодействия ООО «Уральские локомотивы» со своими поставщиками (товаров, работ, услуг), в том числе и в области охраны окружающей среды, декларирует, что деятельность предприятия отвечает следующим принципам:

- исполнение требований действующего законодательства;
- запрет коррупции и взяточничества;
- охрана труда;
- охрана окружающей среды;
- ответственность в логистической цепочке;

а также предусматривает предпринимать все необходимое для внедрения у поставщиков ООО «Уральские локомотивы» Кодекса корпоративной этики, не допуская дискриминации при выборе поставщиков и в своих отношениях с ними, и, основываясь на этом, предъявляет требование поставщикам о соблюдении этих же принципов. С целью контроля выполнения требований, изложенных в Кодексе корпоративной этики ООО «Уральские

локомотивы принимает на себя обязательства требовать от поставщиков соблюдения изложенных в настоящем Кодексе принципов посредством включения в договоры соответствующих положений, помимо прочего предоставляющих право проведения проверок на территории контрагента с целью подтверждения исполнения требований Кодекса корпоративной этики.

На основании внутренних нормативных документов подготовлены материалы для тренинга (обучения), объясняющего значимость антикоррупционного и антимонопольного законодательства; регламентирующего внутренние правила осуществления представительских расходов, а также разъясняющие права и обязанности каждого сотрудника ООО «Уральские локомотивы»

Осуществление плана мероприятий по поддержанию соответствующего уровня внедрения комплаенс в соответствии с рекомендациями Рабочей группы В20 по повышению прозрачности и борьбе с коррупцией на ООО «Уральские локомотивы» предусматривает вовлечение подразделения комплаенс в такие области функционирования предприятия, как:

- договорная работа — проверка благонадежности / согласование новых контрагентов, договоров, договорной документации;
- закупочная деятельность — участие в работе закупочной комиссии, контроль соответствия требованиям согласно внутренним процедурам и регламентам;
- анализ комплаенс-рисков при рассмотрении возможности ведения переговоров о заключении договоров и подготовка отчетов для представления правлению компании.

Работа, направленная на раскрытие информации о позиции ООО «Уральские локомотивы» в части

нетерпимости к коррупции и неукоснительное следование действующему законодательству с целью поддержания инициатив Рабочей группы В20 по повышению прозрачности и борьбе с коррупцией в части «реализации развития коллективных действий», декларированных в Лос-Кабосе:

- на совещаниях с деловыми партнерами руководство предприятия особое внимание уделяет необходимости следования требованиям комплаенс;
- информацию о позиции компании в части нетерпимости к коррупции и неукоснительному следованию действующего законодательства менеджмент предприятия доводит до сведения поставщиков как путем выступлений непосредственно руководителей предприятия, так и через уполномоченного представителя подразделения комплаенс на плановых встречах с основными поставщиками.

Руководство предприятия на деловых встречах с покупателями подчеркивает значимость комплаенс для ООО «Уральские локомотивы».

С целью реализации комплаенс-коммуникации:

- разработаны и внедрены формы информационных писем для поставщиков ООО «Уральские локомотивы», объясняющие значимость комплаенс для компании и обосновывающие целесообразность принятия поставщиками компании Кодекса корпоративной этики ООО «Уральские локомотивы»;
- разработана и внедрена форма отчета для поставщиков компании о проведенных и планируемых действиях поставщика по исполнению требований Кодекса корпоративной этики ООО «Уральские локомотивы».

Информация о программе комплаенс ООО «Уральские локомотивы» размещена в кор-

поративной газете компании, в частности там рассказано о внедренных нормативных документах, регламентирующих требования комплаенс, таких как Правила делового поведения сотрудников ООО «Уральские локомотивы» и Кодекс корпоративной этики для поставщиков ООО «Уральские локомотивы».

### Достигнутые результаты

- По состоянию на сегодняшнюю дату около 59% из более 1400 поставщиков ООО «Уральские локомотивы» изъявили согласие с Кодексом корпоративной этики для поставщиков ООО «Уральские локомотивы» и ратифицировали его, тем самым поддержав инициативу Рабочей группы В20 по повышению прозрачности и борьбе с коррупцией в части «реализации развития коллективных действий», озвученной на саммите В20 в 2012 г.
- В данный момент 17% поставщиков предприятия рассматривают возможность подписания Кодекса.
- Более 2500 тысяч сотрудников предприятия ознакомлены с Правилами делового поведения и следуют поставленным в них целям.

### Заключение

ООО «Уральские локомотивы» принимает участие в деятельности Целевой группы В20 по открытости и противодействию коррупции в России.

Участвуя в формировании рекомендаций бизнеса лидерам стран «Большой двадцатки» и основываясь на опыте работы в России, компания совместно с ТМК и ООО «Сименс» сформулировала следующие пожелания российским регуляторам:

**Оказание содействия и поощрение использования соглашений о добросовестном поведении на примере Кодекса корпоративной этики для поставщиков.**

**С целью противодействия коррупции в частном секторе экономики — оказание содействия, поощрение принятия и введение в действие Кодекса этики и служебного поведения сотрудников.**

**Оказание содействия и поощрение создания и введения в действие локальных нормативных документов, основанных на требованиях международного законодательства, направленных на противодействие коррупции, на примере Политики противодействия коррупции.**

**Оказание содействия и поощрение инициатив частного сектора, обозначающих приверженность руководства предприятий принципам противодействия коррупции и прозрачности в процессе реализации цепочки поставок.**

**Рационализация и совершенствование процесса закупок путем взятия государством на себя обязательств по выполнению независимой оценки процесса, в том числе содействие в создании органа /структуры, обеспечивающей общественный контроль на всех этапах процесса закупок.**

# КРУПНЫМ КОМПАНИЯМ ПРОЗРАЧНОСТЬ ВЫГОДНА, ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА — ЭТО РОСКОШЬ

Компания, кейс которой представлен в статье, была создана в 2010 г. Она занимается материальным снабжением компаний нефтегазового сектора и оказывает услуги в сфере промышленной экологии. В Компании работает 130 сотрудников, годовой оборот — 3 млрд рублей.

На старте работы Компания приобрела в США оборудование, позволяющее утилизировать отходы нефтедобычи. Производства, использующие подобное оборудование, работают в 20 странах (250 внедрений по всему миру), в том числе в США, Канаде и Европе. Компания получила лицензию на обезвреживание отходов, разрешение Ростехнадзора на применение оборудования и в течение последних двух лет добивается положительного заключения Государственной экологической экспертизы на иностранные технологии и оборудование, доказывая, что технология соответствует российским требованиям допустимости воздействия на окружающую среду.

Источником проблемы в данном случае стала законодательная база РФ. Федеральный закон об экологической экспертизе и ряд подзаконных актов не предусматривают общепринятую спецификацию и четкую процедуру проведения оценки (являются рамочными), что предоставляет неконтролируемую свободу экспертной комиссии и дает возможность выдвигать все новые и новые требования.

За два года Компания дважды получила отрицательное заключение экспертной комиссии. Для выработки объективного мнения о степени воздействия технологии и оборудования на окружающую среду была проведена независимая экспертиза, по результатам которой профильные подразделения Российской академии наук дали положительные заключения. Но проблема до сих пор не решена, и Компания несет значительные издержки, пытаясь пройти экспертизу.

В настоящее время функции комплаенс в Компании отчасти исполняет юридический отдел, а также служба внутреннего контроля (1 сотрудник), все нестандартные ситуации доводятся до руководства и проблемы решаются топ-менеджментом. В Компании нет процедур комплаенс — для небольшой фирмы это непозволительная роскошь. Но уже разработана корпоративная антикоррупционная политика, описаны процедуры внутреннего контроля. Всех сотрудников при поступлении на работу предупреждают об ответственности за недобросовестные действия. За два года в Компании был



Васильков Дмитрий,  
член совета директоров, совладелец Компании

выявлен и расследован один случай корпоративного мошенничества, в результате чего Компания уволила мошенника и преследовала его в соответствии с законом.

Компания работает с крупными российскими нефтяными компаниями, которые предъявляют комплаенс-требования к своим контрагентам, и неоднократно успешно проходила аудит, инициированный ее крупными бизнес-партнерами на стадии заключения контракта.

Компания считает, что наибольший риск для ее деятельности лежит в сфере взаимодействия с государством. Она не только несет высокие издержки, добиваясь положительного заключения Государственной экологической экспертизы, но и регулярно испытывает давление со стороны

контролирующих госорганов. Не реже одного раза в год проходят выездные проверки Федеральной налоговой службы.

В 2012 г. Компания присоединилась к Целевой группе В20 по повышению открытости и противодействию коррупции и в числе рекомендаций регуляторам обозначила следующие:

- Доработать Федеральный закон об экологической экспертизе, заимствовав детально прописанные спецификацию и порядок экспертной оценки воздействия переработки отходов на окружающую среду из аналогичных законодательных актов США или ЕС.
- Уменьшить сроки рассмотрения документов государственными органами.
- Защитить бизнес от внеплановых проверок.



# РЕКОМЕНДАЦИИ ПОДГРУППЫ 5

## «ВНЕДРЕНИЕ ЛУЧШИХ АНТИКОРРУПЦИОННЫХ ПРАКТИК И ОБМЕН ОПЫТОМ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ В РОССИИ»

Ниже представлен обзор рекомендаций по предотвращению и противодействию коррупции, адресованных российским и международным регуляторам и госструктурам.

Эти рекомендации были подготовлены и сформулированы участниками 5-й подгруппы Целевой группы В20 с учетом практического опыта работы в России и являются обобщением мнений компаний, участвовавших в разработке рекомендаций.

Мы не преследовали цели проанализировать и выявить абсолютно все коррупционнoемкие сферы, не имели возможности в условиях ограниченного времени подготовить детально проработанные и юридически выверенные антикоррупционные меры.

Перед вами экспертная оценка коррупционных рисков России и предложения по их минимизации и искоренению, выполненные представителями российских и международных компаний. Мы считаем данный документ продуктивным и публикуем его, поскольку он:

- отражает реальные коррупционнoемкие сферы, с которыми столкнулись на практике представители бизнеса, и содержит предложения по их устранению (дает конкретные примеры и отмечает конкретные направления работы в поле антикоррупции);
- представляет результат совместных усилий компаний и создает условия для конструктивного диалога бизнеса и государства, последовательного обсуждения и решения обозначенных задач;
- закладывает механизм внедрения международных антикоррупционных инициатив в каждой из стран — участниц «Большой двадцатки», предполагая, что компании, работающие на локальном рынке страны-председателя, могут выполнить роль буфера, адаптирующего глобальные принципиальные антикор-

рупционные установки к местным условиям. Опираясь на практический опыт преодоления коррупциогенных сфер и знание особенностей регулирования в стране, они могут разработать и предложить регуляторам конкретные для данной страны рекомендации в поле противодействия коррупции.

Мы рекомендуем странам, которые примут в будущем от России эстафету председательства в «Большой двадцатке», формировать в рамках Целевой группы В20 по повышению прозрачности и противодействию коррупции подгруппу локальных компаний, усилия которой будут направлены на внедрение лучших антикоррупционных практик и обмен опытом противодействия коррупции на местном уровне. С нашей точки зрения, это инструмент преобразований и перехода к более прозрачному ведению бизнеса, конструктивного диалога бизнеса и государства.

### Раздел 1. Совершенствование процесса государственных и муниципальных закупок

**1.1. Обязать государственные и муниципальные органы, госкомпании и компании с государственным участием<sup>1</sup> при закупках отдавать приоритет производителям или официальным сертифицированным поставщикам компаний<sup>2</sup>, тем самым минимизировав участие недобросовестных посредников, квалификация и технические возможности которых не позволяют им качественно выполнить условия государственного контракта.**

**1.2. Государственным и муниципальным органам, госкомпаниям и компаниям с государственным участием при проведении закупочных процедур для отбора поставщиков использовать в качестве одного из квалификационных требований отсутствие потенциального поставщика в «черных списках» (включающих поставщиков, уличенных в коррупционных правонарушениях и правонаруше-**

<sup>1</sup> Под «компанией с государственным участием» понимается компания, в капитале которой доля участия государства ниже чем 50% + 1 акция.

<sup>2</sup> При соблюдении этого условия компании берут на себя ответственность за отбор квалифицированных и добросовестных поставщиков (дилеров), обладающих достаточными ресурсами для качественного исполнения государственного заказа.



ниях, создающих условия для совершения коррупционных правонарушений).

1.3. Ввести механизмы для обеспечения особых условий для участия в государственных и муниципальных закупках предприятий малого и среднего бизнеса, предусмотренных законодательством.

1.4. Законодательно обязать госкомпании и компании с государственным участием проводить независимый аудит поставщиков в соответствии с Кодексом поведения поставщиков.

1.5. Ввести процесс независимой технической экспертизы предложений участников закупок и механизм обратной связи от тендерного комитета для раскрытия и обоснования причин выбора, предпочтения того или иного участника закупок.

1.6. Содействовать созданию органа/структуры, обеспечивающей общественный контроль эффективности процесса закупок на всех его этапах. Проводить регулярную независимую экспертизу процесса государственных закупок и органов, реализующих эту деятельность.

1.7. Применять процедуры электронных торгов в качестве основного способа государственных и муниципальных закупок, сформировав условия для проведения конкурсов и запросов котировок в электронной форме.

1.8. Обеспечить полноту и своевременность (в соответствии с требованиями действующего законодательства) раскрытия информации о проводимых тендерах на сайтах конкретных государственных компаний, министерств и ведомств.

1.9. Ввести гибкий договор, позволяющий избежать дисквалификации участников тендера по формальным признакам: например, внести в стандартную

форму тендерного договора с государственными структурами антикоррупционные требования.

1.10. Обеспечить консультации с бизнесом при подготовке подзаконных актов к Федеральному закону № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

1.11. Организовать совместную работу представителей антикоррупционных групп G20, представителей регуляторов, ответственных за государственные закупки, и представителей бизнеса с тем, чтобы:

1.11.1. гармонизировать национальное законодательство в сфере государственных закупок со стандартами, согласованными странами-участницами G20 (GPA);

1.11.2. создать канал для регулярного обмена опытом и лучшими антикоррупционными практиками в сфере государственных закупок.

### **Раздел 2. Развитие программ формирования нетерпимости к коррупции среди бизнес-партнеров (малого и среднего бизнеса)**

2.1. Создать особые упрощенные условия прохождения государственных процедур для малых и средних предприятий, которые не располагают значительным штатом юристов и бухгалтеров для участия в длительных государственных процессах.

2.2. Активно предпринимая специальные меры, вовлекать малые и средние компании в коммуникацию с государством, поскольку они не имеют возможности взаимодействовать с органами государственной власти в ходе работы в экспертных комиссиях, отраслевых комитетах.

2.3. Стимулировать наставничество успешных предпринимателей над начинающими для разъяс-

## Рекомендации подгруппы 5

«Внедрение лучших антикоррупционных практик и обмен опытом противодействия коррупции в России»

нения необходимости следовать единым стандартам при ведении бизнеса.

### Раздел 3. Усилить роль компаний в совершенствовании регулирования через диалог с государством

#### 3.1. Повысить уровень знаний антикоррупционных практик и регулирования.

##### 3.1.1. Среди госслужащих:

- проводить ежегодное обучение по развитию российского и международного антикоррупционного законодательства, вести разъяснительную работу среди госслужащих (в частности, разъяснение необходимости декларации конфликта интересов). Подписание антикоррупционных положений государственными служащими и проведение регулярного контроля их исполнения на местном, муниципальном уровнях;
- разработать Международный кодекс этики для госслужащих (на базе существующих лучших практик) и обязать чиновников следовать ему;
- обязать госслужащих заявлять публично о конфликте интересов и ввести санкции за невыполнение данного требования.

##### 3.1.2. Среди малого и среднего бизнеса:

- создать специальный обучающий курс по этике бизнеса и антикоррупции для предпринимателей, представителей малого и среднего бизнеса.

##### 3.1.3. В обществе:

- активнее использовать СМИ для популяризации антикоррупционного поведения, норм и правил, применять средства социальной рекламы и анонимных горячих линий, вводить обучение по вопросам комплаенс и снижать правовую безграмотность населения;
- информировать общество о серьезных достижениях в сфере противодействия коррупции, а не фокусироваться только на проблемах;

- информировать общество о ходе и результатах судебных разбирательств по фактам коррупции и контролировать исполнение принятых решений.

#### 3.2. Создать эффективный механизм обратной связи, взаимодействия с государством. Установить четкие строгие правила во взаимоотношениях бизнеса с государством и обеспечить эффективную двустороннюю коммуникацию государства и бизнеса.

3.2.1. Обязать инициатора законодательной инициативы (уполномоченный ФОИВ) давать качественные разъяснения по выпущенным нормативным актам в течение установленного срока.

3.2.2. В рамках оценки регулирующего воздействия (ОРВ) продолжить развитие механизма ретроспективного анализа (в том числе на макроуровне — ВВП, рабочие места и пр., на микроуровне — добавленная стоимость корпораций, размер инвестиций и т.д.) действующего законодательства для исключения возможности альтернативной трактовки нормативно-правовых актов, а также включить Федеральное законодательство в сферу компетенции ОРВ.

3.2.3. Ввести санкции за непредоставление обратной связи со стороны госоргана или предоставление формального ответа (без содержательного объяснения) по всем направлениям взаимодействия государства и бизнеса.

3.2.4 Создать механизм апелляций со стороны общества и бизнеса на нарушения в работе госорганов и конкретных чиновников.

#### 3.3. Инициировать сотрудничество между регулирующими и правоохранительными органами стран по обмену опытом в практике противодействия коррупции.

3.4. Обеспечить обмен опытом стран — участниц G20 в отношении эффективного внедрения законодательства по противодействию коррупции.

**Раздел 4. Развивать антикоррупционные практики в России**

4.1. Совершенствовать законодательную базу и деятельность регуляторов.

4.1.1. Обеспечить четкость формулировок законодательных норм.

4.1.1.1. Снять конфликт правил и норм, создающий возможность «двойной трактовки».

Например, ввести четкий порядок установления защитных санитарных зон вокруг предприятий в СанПиН 2.2.1/2.1.1.1200-03 «Санитарно-защитные зоны и санитарная классификация предприятий, сооружений и иных объектов».

4.1.1.2. Устранить зоны и области регуляторного «вакуума», где в отсутствие четко определенных правил игры возникает риск «произвольной трактовки».

Например:

- ст. 26 Федерального закона «Об отходах производства и потребления» — принять подзаконные акты, определяющие содержание, порядок и сроки согласования процесса осуществления производственного контроля;
- Федеральный закон от 23.11.1995 №174-ФЗ «Об экологической экспертизе» — четко регламентировать порядок проведения экологической экспертизы, спецификацию и порядок экспертной оценки воздействия переработки отходов на окружающую среду, внести поправки;
- Федеральный закон от 25.12.2008 №273-ФЗ «О противодействии коррупции» — детализировать меры по предупреждению коррупции, определить надзорный орган, ответственный за внедрение мер, и меры наказания компа-

ний при обнаружении отсутствия антикоррупционных мер.

4.1.1.3. Снять проблему «широких» определений, создающую риск «произвольных толкований». Например, ст. 4 Федерального закона №223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» — ввести критерии отнесения продукции к инновационной и высокотехнологичной.

4.1.1.4. Модифицировать унаследованные от СССР устаревшие/устаревающие нормы и правила.

4.1.1.5. Гармонизировать национальное законодательство и международные соглашения путем унификации принципов с приведением их к более строгим, простым, ясным стандартам. Например, доработать Закон о защите конкуренции (пп. 5 и 8 ч. 1 ст. 10), исключив из него противоречия международному антикоррупционному законодательству, которое с целью снижения риска коррупции требует проверки потенциальных контрагентов.

4.1.1.6. Ввести новые законодательные акты и иные регулирующие документы, способствующие устранению условий возникновения коррупции в России

В частности:

- принять законы для эффективного регулирования новых сфер экономики;
- принять Федеральный закон «О лоббизме»;
- ввести единый Кодекс этики государственных служащих, согласующийся с международной практикой и Международным кодексом этики госслужащих;
- обеспечить применение положений законодательства по противодействию коммерческому подкупу к широкому перечню транзакций.

4.1.1.7. Обеспечить развитие институционально-правовых норм, направленных на борьбу

## Рекомендации подгруппы 5

«Внедрение лучших антикоррупционных практик и обмен опытом противодействия коррупции в России»

*с компаниями-однодневками, с целью предотвращения возможности нелегального вывода средств.*

4.1.2. Совершенствовать государственные процедуры и взаимодействие между органами власти.

*4.1.2.1. Упростить и прояснить законодательство и государственные процедуры:*

- сократить сроки рассмотрения и упростить процедуры подачи и рассмотрения апелляций, кассаций;
- ввести упрощенные процедуры при решении «очевидных» вопросов (например, выкуп компанией земли, на которой расположено ее предприятие, из долгосрочной аренды);
- снять избыточность и противоречивость требований, согласовать требования различных ведомств и министерств;
- обеспечить публичность и неотвратимость наказаний государственных служащих за нарушения и недобросовестные действия;
- поэтапно снижать количество существующих в госорганах бюрократических и административных барьеров;
- снизить число контролирующих органов, которые обеспечивают интересы государства, принять меры, обеспечивающие равноправие интересов государства и коммерческих организаций.

*4.1.2.2. Повысить эффективность работы судебной системы.*

*4.1.2.3. Решить проблему зарегулированности лицензионной деятельности.*

В частности:

- исключить использование лицензионной деятельности как дополнительного рычага для манипуляций рынком;
- скоординировать лицензионную деятельность органов государственной и муниципальной власти.

*4.1.2.4. Ввести профилактические меры, предотвращающие коррупцию в органах государственной власти и в корпоративном секторе.*

Например, проводить в госкомпаниях регулярную ротацию высшего руководства

**4.2. Активно вовлекать в развитие антикоррупционного регулирования компании, придерживающиеся этических и прозрачных методов ведения бизнеса и имеющие опыт внедрения комплаенс-процедур и практик.**

Например, компании, ведущие этический бизнес и использующие соглашения о добросовестном поведении, такие как Кодекс корпоративной этики поставщиков, Кодекс этики и служебного поведения сотрудников, локальные нормативные документы, основанные на требованиях международного законодательства, направленные на противодействие коррупции (например, Политики противодействия коррупции).

# РАБОЧАЯ ПОДГРУППА 5

## «ВНЕДРЕНИЕ ЛУЧШИХ АНТИКОРРУПЦИОННЫХ ПРАКТИК И ОБМЕН ОПЫТОМ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ В РОССИИ»

### Состав участников

#### Сопредседатели:

**Борис Ткаченко**, руководитель российского филиала, Международный форум лидеров бизнеса

**Роджер Маннингс**, член совета директоров, ОАО Акционерная финансовая корпорация «Система», член совета директоров, ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания»

#### Члены подгруппы:

**Александр Долгополов**, руководитель службы внутреннего контроля и аудита, ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания»

**Александр Филатов**, генеральный директор, СП «РМ-Терекс», холдинг «Русские машины»

**Алексей Барсегян**, директор юридического департамента, ОАО Акционерная финансовая корпорация «Система»

**Алина Попадюк**, директор — Корпоративные финансы, ЗАО «Делойт и Туш СНГ»

**Арьян де Йонгсте**, генеральный директор, Россия, Беларусь, Украина и Центральная Азия, Philips

**Вера Черепанова**, руководитель отдела внутреннего аудита и комплаенс, компания «Хилти Россия»

**Владимир Мосни**, генеральный директор, компания «Хилти Россия»

**Диас Ассанов**, уполномоченный по соблюдению правовых и этических норм в Кластере Россия/Центральная Азия, Siemens

**Дмитрий Колобов**, заместитель руководителя Дирекции УВС по стратегии и развитию, ОАО «СИБУР Холдинг»

**Дмитрий Васильков**, член совета директоров, ГК «НефтеТехнологии»

**Елена Абрамова**, директор по маркетингу российского филиала, Международный форум лидеров бизнеса

**Елена Панфилова**, генеральный директор, компания «Трансперенси Интернешнл Россия»

**Иван Тягун**, партнер, компания «Форензик», КПМГ СНГ

**Игорь Хмелевский**, член совета директоров, Группа Синара

**Йохан Вандерплаетсе**, генеральный директор, ООО «Эмерсон»

**Константин Третьяков**, руководитель Департамента комплаенс, ООО «Уральские локомотивы»

**Найджел Лейтон**, руководитель, компания «Форензик», КПМГ СНГ

**Олег Швырков**, директор — Корпоративное управление, Корпоративные финансы, ЗАО «Делойт и Туш СНГ»

**Ольга Островская**, региональный уполномоченный по соблюдению правовых и этических норм в секторе Индустрия, Кластер Россия/Центральная Азия, Siemens

**Ольга Самойленко**, руководитель правового департамента, ООО «Эмерсон»

**Сергей Крылов**, вице-президент по связям с госорганами в России и Центральной Азии, Siemens

**Сергей Папин**, член совета директоров, Группа Синара

**Сергей Перапечка**, принципал, Москва, The Boston Consulting Group Russia

**Сергей Выходцев**, президент, Indigo Travel Retail Group

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.

**Подготовка к изданию:**

Елена Абрамова

**Допечатная подготовка и печать:**

Агентство издательских решений «Либрайт»

[www.libright.ru](http://www.libright.ru)



