

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК ІСС З АНТИМОНОПОЛЬНОГО КОМПЛАЄНСУ



Практичні заходи щодо дотримання антимонопольного законодавства для малих і середніх підприємств та великих компаній



Підготовлено
Комісією ІСС з питань Конкуренції

⋮

⋮

⋮

⋮

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК ІСС З АНТИМОНОПОЛЬНОГО КОМПЛАЄНСУ

Практичні заходи щодо дотримання антимонопольного законодавства для малих і середніх підприємств та великих компаній

Copyright © 2013
Міжнародна торгова палата (ІСС)

Всі авторські та інші інтелектуальні права на цей результат спільної роботи належать ІСС з урахуванням прав, що попередньо виникли на витяги з текстів третіх осіб, таких як конкретні приклади та провідна практика, які зберігаються за правовласниками відповідних текстів. ІСС схвалює відтворення та розповсюдження цієї публікації на наступних умовах:

- ІСС повинна бути вказана в якості джерела запозичення та правовласника із зазначенням найменування документа, © International Chamber of Commerce (ICC) та року публікації, якщо такий є.
- Необхідно отримати дозвіл на внесення змін, переробку та переклад для комерційного використання або використання в інших цілях, які передбачають, що інша організація або особа є джерелом або пов'язана з цією публікацією.
- Відтворення або розміщення на інтернет сайтах цієї публікації дозволяється тільки шляхом посилання на відповідну сторінку ІСС в мережі Інтернет (але не на сам документ).

За дозволом звертатись в ІСС за наступною адресою: ipmanagement@iccwbo.org.

Переклад на українську мову здійснено у 2014 році за підтримки:

Asters



Передмова

Цей Практичний посібник ICC з антимонопольного комплаєнсу (далі – "Посібник") є вкрай актуальним. Останніми роками у всьому світі спостерігається різке збільшення кількості правових вимог, в тому числі вимог у сфері комплаєнсу, що стосуються діяльності компаній (як малих, так і великих). Дане явище відображає стрімкий розвиток нормативних цінностей, які лежать в основі регулювання та управління комерційною діяльністю, а також зростання етичних очікувань суспільства в цілому. Це знайшло відображення у багатьох сферах – від законодавства щодо протидії хабарництву та корупції до законодавства про охорону навколишнього середовища, охорону праці, захист особистих даних та конкуренції (яке у цьому Посібнику іменується як "антимонопольне законодавство"). Адаптація до постійного зростання нормативно-правових вимог стає все більш складним завданням для бізнесу. Сприяючи відкритій міжнародній торгівлі та транскордонним інвестиціям і надаючи підтримку всім підприємствам (як малим, так і великим) у дотриманні вимог та реалізації можливостей, що виникають у зв'язку з глобалізацією, Міжнародна торгова палата (International Chamber of Commerce (ICC)) прагне відігравати ключову роль у сприянні зростанню взаєморозуміння між бізнесом та антимонопольними органами у сфері комплаєнсу та має унікальні повноваження для вирішення даного завдання.

Дотримання вимог законодавства стало особливо важливим у сфері антимонопольного права, де спостерігається безпрецедентне поширення нормативно-правового регулювання по всьому світу. Чинне антимонопольне законодавство постійно розвивається, приймаються нові закони. Санкції за порушення антимонопольних вимог часто досить значні, а шкода діловій репутації у разі несприятливих результатів антимонопольної перевірки – величезна.

На сьогодні питання антимонопольного комплаєнсу пов'язане з особливими ризиками, оскільки на даний момент антимонопольні органи на міжнародній арені не виробили єдиного підходу до того, як найкраще підтримувати (або навіть заохочувати) бізнес, який дійсно прагне дотримуватись антимонопольних вимог. Більш того, хоча багато компаній запровадили програми антимонопольного комплаєнсу для власного захисту (і захисту своїх акціонерів) за рахунок звуження сфери порушень у майбутньому шляхом проведення навчання та виявлення потенційних порушень на ранніх етапах, ICC абсолютно впевнена у тому, що зараз необхідно розробити практичні рекомендації, методики та поради для сприяння компаніям у побудові та вдосконаленні надійних програм антимонопольного комплаєнсу з урахуванням ризиків та ресурсів, наявних у кожній конкретній компанії.

Саме це є метою Практичного посібника ICC з антимонопольного комплаєнсу.

Найбільшим мотивом для дотримання антимонопольного законодавства є бажання здійснювати діяльність відповідно до етичних принципів та визнання цих зусиль. Незважаючи на те, що санкції за порушення вимог законодавства можуть бути значними, серйозну шкоду репутації компанії завдає негативний суспільний резонанс, викликаний фактом порушення нею вимог закону.

Таким чином, метою будь-якої програми антимонопольного комплаєнсу є (зрештою) зниження ризику скоєння будь-якого порушення антимонопольних вимог. Тим не менш, страх порушення закону (особливо в тих випадках, коли є загроза персональної кримінальної відповідальності) може певним чином обмежувати працівників та іноді призводить до випадкового стримування абсолютно законної конкуренції. Зважена програма дозволяє працівникам впевнено діяти в рамках закону.

Практичний посібник ICC з антимонопольного комплаєнсу не є всеосяжним та не включає обов'язковий перелік того, що повинна передбачати програма антимонопольного комплаєнсу, але відображає положення, які, як правило, вважаються провідною практикою у даній сфері. Насправді ж самі антимонопольні органи визнають, що універсального підходу не існує, і кожна комплаєнс-програма повинна бути розроблена з урахуванням конкретних комплаєнс-ризиків, що

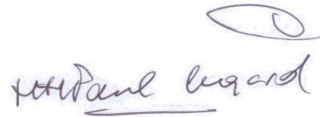
виникають у певній компанії.

Оскільки антимонопольний комплаєнс стосується всіх учасників ринку, як великих, так і невеликих, у Практичному посібнику ICC з антимонопольного комплаєнсу, зокрема, зроблено спробу врахувати труднощі та обмеженість ресурсів у діяльності малих та середніх підприємств (МСП), а також наведені практичні рекомендації з впровадження в МСП програми антимонопольного комплаєнсу.

Однією з ключових характеристик цього Посібника є те, що він створений бізнесом для бізнесу. Він заснований на значному досвіді роботи штатних юристів з антимонопольного права великих компаній, а також досвіді приватних юристів, які консультують як ICC, так і великі компанії. ICC висловлює вдячність за роботу, виконану Комісією ICC з конкуренції, зокрема, Оперативній групі з антимонопольного комплаєнсу та захисту прав, очолюваній п. Енн Райлі (Royal Dutch Shell plc) спільно з п. Енні Таббс (Unilever) та п. Борисом Кастеном (Schindler). Особливу подяку висовлюємо секретаріату ICC, особливо п. Кароліни Інтавісай, п. Зої Смоук та п. Клер Лабержері. Ми також дякуємо всім членам робочої групи, повний список яких наведено в кінці Посібника.



Жан-Гі Кар'є
Генеральний секретар
ICC



Поль Люгар
Голова
Комісії ICC з конкуренції

Зміст

Передмова.....	
Зміст.....	
Вступ.....	
Набір для початківців.....	
1. Комплаєнс як частина культури та політики компанії.....	
a. Визнання антимонопольного регулювання як ризику, який компанії необхідно враховувати.....	
b. Залучення керівництва.....	
c. Кодекс ділової етики та (або) Положення про принципи здійснення діяльності.....	
d. Включення до інших програм та механізмів контролю.....	
e. Безперервне і стійке залучення вищого керівництва.....	
2. Організація та ресурси комплаєнс-системи.....	
a. Керівництво та організація комплаєнс-системи.....	
b. Регулярна звітність вищому керівництву.....	
c. Виділення достатніх ресурсів.....	
3. Виявлення та оцінка ризиків.....	
a. Осмислення загального підходу компанії до управління ризиками.....	
b. Застосування аналогічної методики в антимонопольній сфері.....	
c. Запровадження або вдосконалення "точок контролю".....	
d. Ефективність "точок контролю".....	
4. Джерела знань у сфері антимонопольного комплаєнсу.....	
a. Джерела знань в антимонопольній сфері: керівництва, інструкції, довідники.....	
b. Навчання з питань антимонопольного регулювання.....	
c. Знайдіть способи стимулювати позитивне ставлення співробітників.....	
d. Інформування про антимонопольні розслідування.....	
5. Система роботи з повідомленнями про можливі порушення антимонопольного законодавства.....	
a. Визнання цінності системи роботи з повідомленнями про можливі порушення антимонопольного законодавства.....	
b. Різні види внутрішніх систем передачі повідомлень.....	
c. Корпоративні інформатори.....	
d. Інформування, навчання та створення культури повідомлення про порушення.....	
e. Недопущення заходів у відповідь та конфіденційність.....	
f. Негайна і неупереджена реакція компанії на звернення.....	
g. Визначення ефективності.....	

6.	Проведення внутрішніх розслідувань.....	
a.	Види внутрішніх розслідувань.....	
b.	На що необхідно звертати увагу / практичні заходи та рекомендації.....	
7.	Заходи дисциплінарного впливу.....	
a.	Загальні вимоги до дисциплінарного провадження.....	
b.	Можливі обтяжуючі та пом'якшуючі обставини.....	
c.	Особливі аспекти антимонопольних справ.....	
8.	Комплексна антимонопольна перевірка.....	
a.	Комплексна перевірка при прийомі на роботу нових співробітників.....	
b.	Комплексна перевірка в ході оцінки комплаєнсу по суті.....	
c.	Антимонопольна оцінка (перевірка) та вибіркові ретельні перевірки.....	
d.	Належна обачність щодо участі у торгових асоціаціях.....	
e.	Проведення комплексної перевірки у рамках угод зі злиттів і поглинань.....	
f.	Практичні рекомендації з проведення перевірки.....	
9.	Сертифікація антимонопольного комплаєнсу.....	
a.	Підтвердження дотримання комплаєнс-програми працівниками.....	
b.	Проведення сертифікації сторонньою НДО.....	
c.	Проведення сертифікації комплаєнс-програм державними органами.....	
10.	Стимулювання комплаєнсу.....	
a.	Навіщо потрібно стимулювати комплаєнс?.....	
b.	Види стимулювання.....	
11.	Контроль та безперервне вдосконалення.....	
a.	Контроль та оцінка процесів і засобів контролю.....	
b.	Визначення ефективності процесів і засобів контролю.....	
c.	Перевірка та порівняльний аналіз.....	
d.	Контроль та оцінка комплаєнсу по суті.....	
e.	План щодо вдосконалення комплаєнс-програми.....	
Додаток 1: Проект комплаєнс-системи.....		
Додаток 2: Приклади журналів з обліку ризиків.....		
Додаток 3: Приклади принципів проведення корпоративного розслідування.....		
Додаток 4: Перевірка торгових асоціацій.....		
Посилання.....		
Подяки.....		

Вступ

Метою Практичного посібника ICC з антимонопольного комплаєнсу¹ є забезпечення **компаній**², які бажають запровадити надійну систему антимонопольного комплаєнсу, сукупністю практичних заходів. Посібник є доповненням до матеріалів, підготовлених антимонопольними органами, та інших матеріалів з даної тематики та пропонує компаніям практичні кроки для успішного впровадження комплаєнс-культури.

У Посібнику відображений внесок фахівців з антимонопольного права, діяльність яких тісно пов'язана з реалізацією внутрішніх комплаєнс-процедур як в невеликих, так і у великих компаніях у всьому світі. У Посібнику не розглядаються всі аспекти законодавства кожної держави, а пропонуються підходи до антимонопольного комплаєнсу, які можуть застосовуватись глобально в будь-якій юрисдикції, незалежно від рівня розвитку її антимонопольного законодавства. Ми сподіваємось, що це допоможе Вашій компанії, незалежно від сфери її діяльності та розміру (мале/середнє підприємство (МСП) або велика компанія), запровадити програму антимонопольного комплаєнсу, що відповідає потребам вашої компанії, її профілю ризику та наявним ресурсам.

Теми, розглянуті в одинадцяти розділах Посібника, повторюють структуру *Проекту*, розробленого ICC та робочою групою з комплаєнсу, в яку входять вищі посадові особи з правових питань (CLO), - документу, підготовленого у 2011 році для проведення порівняльного аналізу заяв компетентних органів щодо програм антимонопольного комплаєнсу та виявлення ключових компонентів корпоративних комплаєнс-програм (див. **Додаток 1**).

Кожний розділ Посібника починається з **короткого огляду**, у якому наводиться стислий виклад заходів, що розглядаються. Ви можете ознайомитись з оглядом перед початком розроблення комплаєнс-системи для того, щоб мати уявлення про найважливіші проблеми та питання, які потребують особливої уваги, враховуючи обмеженість часу та ресурсів. Крім того, у **Наборі для початківців**, наведеному у кінці вступу, представлено короткий опис загального підходу (розробленого для МСП), що допомагає зрозуміти, які розділи можуть бути предметом першочергового інтересу.

У кожному розділі наведені загальні міркування щодо конкретних компонентів комплаєнс-системи, які є предметом розгляду. Потім розглядаються практичні заходи, які необхідно вжити, з прикладами та описами різних можливих підходів. Оскільки універсального підходу не існує, наведені у цьому Посібнику рекомендації є не обов'язковими, а приблизними варіантами, які можна взяти за основу. Таким чином його зможуть використовувати і МСП, і великі корпоративні групи, незалежно від того, чи збираєтеся ви впровадити комплаєнс-систему, чи розглядаєте питання про те, як удосконалити свій власний підхід.

Існує **безліч можливих причин** для прийняття рішення про розробку програми

¹ У цьому документі термін "антимонопольний" використовується щодо законодавства (у всіх державах) з питань контролю за антиконкурентними угодами та практиками, яке в деяких країнах називається законодавством про "захист конкуренції" або законодавством про "регулювання торговельних практик". У відповідних випадках дане поняття також включає елементи дотримання антимонопольних вимог, що стосуються угод зі злиттів та поглинань.

² Поняття "компанія" використовується у цьому документі у значенні організації, що здійснює будь-яку комерційну діяльність, від багатонаціональних компаній до малих та середніх підприємств (МСП). Використання слова "компанія" не передбачає будь-якої певної організаційно-правової форми, і цей документ призначений для всіх видів організацій, які як мають, так і не мають статусу юридичної особи, товариств та консорціумів.

антимонопольного комплаєнсу:

- З одного боку, несподіване розслідування з боку антимонопольних органів може підштовхнути компанію до термінового впровадження нової цільової програми, можливо, одночасно з проведенням роботи з виявлення інших ризиків та вирішення питань, що виникають у процесі поточного розслідування.
- З іншого боку, керівники компанії можуть вести успішну діяльність, яка ґрунтується на чіткому розумінні необхідності оцінки та ефективного управління всіма відповідними корпоративними ризиками, і активно підтримувати послідовну і постійну реалізацію стратегії з розвитку засобів управління ризиками.
- В інших ситуаціях акцентувати увагу на антимонопольному комплаєнсі можуть підрозділи компанії, які володіють необхідною інформацією, такі як юридичний і фінансовий відділи, відділ з аудиту, або нові працівники з вищим рівнем знань у сфері антимонопольного комплаєнсу. У державах, де антимонопольне законодавство і вимоги регулюючих органів розвиваються у напрямках, які ваша компанія повинна враховувати і дотримуватися, може знадобитися свіжий підхід.

Зрештою, процеси і системи не керують ризиками, це роблять **люди**. Працівники можуть зовсім по-різному ставитися до ризиків, і у них може бути різна особиста мотивація, тому при створенні системи антимонопольного комплаєнсу потрібно застосовувати структурований підхід, що дозволить компанії набути необхідні навички для вироблення **спільної позиції** та забезпечення **послідовної та постійної віддачі з боку співробітників і керівництва**.

У зв'язку з цим на початку Посібника (у Розділі 1 "Комплаєнс як частина культури та політики компанії") розглядаються елементи, що лежать в основі культури компанії у сфері антимонопольного комплаєнсу та є першочерговими щодо організаційних питань та питань забезпечення ресурсами (Розділ 2 "Організація та ресурси комплаєнс-системи"). Далі наводяться різні шляхи виявлення існуючих операційних ризиків та визначення відповідних їм контролюючих точок (Розділ 3 "Виявлення та оцінка ризиків").

Хоча Ви завжди можете розпочати з загального навчання у сфері антимонопольного комплаєнсу для підвищення рівня знань про вимоги чинного законодавства, проведення **всеосяжної оцінки антимонопольних ризиків** допомагає з'ясувати, якого роду навчальні матеріали необхідно поширити всередині компанії як їх краще представити для найбільш ефективного використання наявних ресурсів (Розділ 4 "Джерела знань у сфері антимонопольного комплаєнсу").

За рамками профілактики, але все-таки в якості засобу превентивної роботи з передбачуваними або фактичними ризиками, компанія може застосовувати систему роботи з повідомленнями про можливі порушення антимонопольного законодавства (Розділ 5 "Система роботи з повідомленнями про можливі порушення антимонопольного законодавства"), засоби для проведення внутрішніх розслідувань (розділ 6 "Проведення внутрішніх розслідувань") і за необхідності вживати заходів дисциплінарного впливу та санкції до осіб, які не виправдовують корпоративних очікувань (Розділ 7 "Заходи дисциплінарного впливу"). Дане питання важливе для поточної діяльності компанії у багатьох відносинах, у тому числі для повсякденної перевірки та забезпечення дотримання вимог законодавства, перевірки щодо торговельних асоціацій та перевірки в контексті проведення злиттів та поглинань (Розділ 8 "Комплексна антимонопольна перевірка").

За існування більш опрацьованих та усталених комплаєнс-програм стійкість комплаєнс-культури може також залежати від ступеня запровадження компанією в свою модель різних гарантій, таких як сертифікація (Розділ 9 "Сертифікація антимонопольного комплаєнсу") і стимулювання

(Розділ 10 "Стимулювання комплаєнсу").

І, нарешті, готовність до постійного контролю і безперервного вдосконалення є невід'ємною рисою надійної програми антимонопольного комплаєнсу (Розділ 11 "Контроль та безперервне вдосконалення").

Набір для початківців

(для МСП та інших, що розпочинають запровадження комплаєнс-програми)

- У вас мало часу та ресурсів?
- Ви хочете знати, як застосувати даний документ у своїй компанії?

Основоположні елементи програми:

- 1. Запровадження культури та політики антимонопольного комплаєнсу** (див. Розділ 1)
 - Визнайте, що у компанії виникають антимонопольні ризики, пов'язані зі здійснюваною діяльністю та поставленими цілями.
 - Обміркуйте, яким чином компанія може встановити антимонопольні стандарти, обов'язкові для всіх працівників при здійсненні діяльності.
 - Забезпечте зі сторони керівництва компанії особисту активну підтримку ділових практик, заснованих на етичних принципах.
- 2. Організація та ресурси комплаєнс-системи** (див. Розділ 2)
 - Призначте особу, яка займає досить високу посаду, для контролю за реалізацією програми антимонопольного комплаєнсу.
 - Забезпечте, щоб ця особа була зобов'язана і мала реальну можливість звітувати перед вищим керівництвом.
 - Вирішіть, як можна залучити профільних фахівців (у тому числі юристів, що спеціалізуються у сфері антимонопольного права) для розробки внутрішніх положень та (або) методичних вказівок.
- 3. Виявлення та оцінка ризиків** (див. Розділ 3)
 - Вирішіть, яким чином можна виявити антимонопольні ризики та тенденції, в ідеалі – в рамках загального процесу з управління ризиками.
 - Обміркуйте, які засоби контролю необхідні для управління, мінімізації та усунення виявлених ризиків.
 - Доведіть результати процесу підтвердження і масштаб позитивних змін до відома вищого керівництва.
- 4. Джерела знань в області антимонопольного комплаєнсу** (див. Розділ 4)
 - Адаптуйте антимонопольні керівництва до профілю ризику і потреб компанії.
 - Визначте найкращий спосіб організації інтерактивного навчання і розміщення оновлень.

Удосконалення діючої програми:

- 5. Система роботи з повідомленнями про можливі порушення антимонопольного законодавства і розслідування** (див. Розділи 5 та 6)
 - Запровадьте ефективну культуру звітності, що забезпечує своєчасне реагування і справедливе вирішення ситуації.
 - Розгляньте переваги призначення зовнішнього виконавця, що діє як "гаряча лінія".
- 6. Проведення внутрішніх розслідувань / перевірки та заходи дисциплінарного впливу** (див. Розділи 6, 7 та 8)
 - Визначте найбільш ефективний спосіб проведення розслідування ситуацій, які потенційно породжують ризики (фактор часу може бути суттєвим).
 - Розробіть простий, але ефективний спосіб впливу на осіб, що порушують політику компанії.

7. Антимонопольна сертифікація або стимулювання (див. Розділи 9 та 10)

- Вивчіть можливість звернення до співробітників з пропозицією підтвердити розуміння і дотримання ними принципів комплаєнсу.
- Розгляньте варіанти стимулювання комплаєнсу (в рамках системи винагороди за працю або процесу просування по службі) для забезпечення більш активної участі співробітників.

8. Контроль та безперервне вдосконалення (див. Розділ 11)

- Визначте, як ви будете перевіряти ефективність систем контролю (наприклад, періодичне проведення точних ретельних перевірок).
- Запропонуйте план вдосконалення комплаєнс-системи в разі необхідності (наприклад, у разі реалізації ризиків або зміни профілю ризиків компанії).

1. Комплаєнс як частина культури та політики компанії

Короткий огляд. Можуть бути розглянуті наступні варіанти:

- Визнати, що Ваша компанія (незалежно від її розміру) стикається з певним ризиком у разі недотримання вимог антимонопольного законодавства.
- Прийняти Кодекс ділової етики (або аналогічне положення, яке закріплює політику компанії), де чітко викладені стандарти, яких повинні дотримуватися співробітники при здійсненні діяльності.
- Забезпечити особисту активну підтримку методів здійснення діяльності на основі принципів етики зі сторони керівництва компанії.
- Визнати, що антимонопольний ризик є тільки одним із можливих ризиків для компанії, і об'єднати антимонопольну програму з іншими комплаєнс-програмами, засобами контролю і політикою управління.

Запорукою успіху будь-якої комплаєнс-програми, незалежно від того, чи відноситься вона до сфери антимонопольного права чи інших областей, є виведення її на такий рівень, щоб поведінка, передбачена програмою, стала **невід'ємною частиною культури компанії**.

Однак формування комплаєнс-культури і професійної етики не настільки проста задача, що може бути виконана шляхом проведення одноразового курсу навчання або розсилки повідомлення від імені генерального директора³. Для успішної реалізації поставленої задачі потрібно багато часу і зусиль на різних рівнях, хоча обсяг зусиль та ресурсів, необхідних для запровадження комплаєнс-культури, відрізняється залежно від того, чи відноситься компанія до числа МСП або великих компаній. Метою антимонопольного комплаєнсу повинна бути **підтримка культури постійного дотримання норм професійної етики у сфері антимонопольного права**, що сприяє вільній та справедливій конкуренції та дотриманню законодавства.

Етичний елемент антимонопольного комплаєнсу можна розуміти, як створення "позитивної" бізнес-культури, що виходить за рамки необхідності дотримання законодавства лише для того, щоб уникнути покарання. Це передбачає ціннісно-орієнтовану культуру бізнесу або філософію, що культивує **консенсус щодо необхідності "поводитись правильно"**, а також підкреслює той факт, що знання та дотримання антимонопольного законодавства відкриває широкі перспективи для компанії (див. Розділ 1 п.(d)). З цих причин реалізація програми антимонопольного комплаєнсу не повинна бути виключно формальною процедурою.

Завданням компанії є забезпечення **розуміння і визнання** діючих норм антимонопольного законодавства керівництвом і співробітниками, і, таким чином, уникнення непотрібних ризиків. Якщо не брати до уваги **психологію дотримання вимог**, то виникає явна небезпека того, що навіть якщо працівникам відомо про внутрішню комплаєнс-програму, вони не будуть її дотримуватися в ситуаціях, коли на них чиниться тиск або вони стоять перед етичним вибором.

Керівництво компанії відіграє ключову роль у переконанні всіх працівників у необхідності діяти відповідно до принципів захисту конкуренції у комерційних та інших відносинах з третіми особами. **Вчинки важливіші, ніж слова**. У разі, якщо культура та особистий приклад керівництва запроваджуються успішно та відкрито, працівники будуть в цілому дотримуватися встановлених

³ Поняття "генеральний директор" використовується у значенні одноосібного виконавчого органу компанії чи іншої посадової особи компанії.

вимог не зі страху, що їх порушення будуть виявлені, а в силу переконання у тому, що саме так і треба поводитись, і що подібна поведінка схвалюється та очікується від них. Їм також буде нескладно повідомити про свої підозри або про випадки неналежної поведінки, завдяки чому можуть бути прийняті негайні заходи щодо усунення порушення.

У даному розділі викладені практичні заходи, які компанія може вжити для досягнення важливої мети, що полягає у запровадженні антимонопольного комплаєнсу в культуру та політику компанії.

а. *Визнання антимонопольного регулювання як ризику, який компанії необхідно враховувати*

В якості **першого практичного кроку** при створенні комплаєнс-програми слід забезпечити визнання компанією того факту, що антимонопольне регулювання стосується її діяльності. У більшості великих компаній є юридична служба, яка повинна визнати (і в більшості великих компаній уже визнає) антимонопольний комплаєнс як одну зі сфер, якій компанія повинна приділяти увагу. Якщо Ви працюєте в МСП, і у Вас немає юридичної служби, в компанії повинен бути фінансовий директор або аналогічна посадова особа, яка може займатися цими питаннями.

Оцінити питання, які виникають у сфері антимонопольного права в якості ризику для Вашої компанії, не повинно бути важко, оскільки в новинах регулярно з'являються повідомлення про накладення значних штрафів на великі і невеликі компанії. Тим не менш, антимонопольні органи також відіграють важливу роль у роз'ясненні компаніям, особливо МСП, суті ризиків, з якими вони стикаються.

Після визнання факту існування ризиків компанії необхідно призначити особу, **відповідальну за створення комплаєнс-системи**: комплаєнс-ризик завжди залишається бізнес-ризиком, але окремій особі в компанії повинна бути доручена робота зі створення програми антимонопольного комплаєнсу та здійснення контролю за розробкою заходів, які необхідно впровадити в комплаєнс-культуру.

б. *Залучення керівництва*

Ще одним важливим практичним кроком у формуванні комплаєнс-культури є залучення **в процес вищого керівництва і дотримання ним принципів комплаєнсу**, оскільки керівництво практично завжди визначає культуру компанії. Якщо вище керівництво компанії розглядає антимонопольний комплаєнс як імператив при веденні бізнесу, то його підтримка сформує культуру компанії.

Якщо керівництво компанії не демонструє дотримання комплаєнс-культури, що є необхідною основою будь-якої комплаєнс-системи, то комплаєнс-програма просто не буде працювати. Вихідним пунктом будь-якої хорошої програми є забезпечення щирої зацікавленості керівництва та помітної підтримки з його боку, оскільки це стане поштовхом для розвитку такої культури.

Винятково важливе значення для успіху комплаєнс-програми також має **залучення та підтримка** з боку працівників і керівництва на всіх рівнях компанії. Просте проведення навчання ніколи не призведе до повноцінного та стійкого комплаєнсу. Саме тому ОЕСР в своєму керівному документі "*Сприяння дотриманню законодавства про захист конкуренції*" виділяє "комплаєнс-культуру", при якій "гра за правилами" стає звичайною діловою практикою як один з п'яти

ключових компонентів (також іменованих "5К") успішної комплаєнс-програми⁴.

Інші організації також визнають важливість залучення керівництва. Так, наприклад, Європейська Комісія у своїй публікації "*Питання комплаєнсу*"⁵ вказує, що "цілеспрямована підтримка вищого керівництва має життєво важливе значення" і "є суттєвим елементом при створенні культури поваги до права в компанії". Антимонопольне управління Великобританії аналогічно розміщує в основу чотириступінчастого процесу дотримання законодавства про захист конкуренції "прихильність комплаєнсу(з самого верху вниз)", і заявляє, що:

"Вище керівництво, особливо рада директорів, має продемонструвати ясну і недвозначну прихильність дотриманню законодавства про захист конкуренції. Без такої зацікавленості успіх будь-яких заходів щодо дотримання законодавства про захист конкуренції малоімовірний"⁶.

Засоби залучення уваги керівництва до антимонопольного регулювання як до бізнес-ризиків і забезпечення дотримання ним комплаєнс-принципів відрізняється у різних компаніях, але вони можуть включати:

- Використання прикладів з преси / ЗМІ про шкоду для репутації компанії в результаті порушення вимог законодавства (антимонопольні порушення та інші питання дотримання законодавства, такі як протидія хабарництву і боротьба з корупцією).
- Використання статистичних даних про порушення антимонопольного законодавства (штрафи, персональна відповідальність окремих осіб).
- Використання власного досвіду як джерела знань про різні аспекти комплаєнсу (у тому числі важливість їх раннього виявлення).
- Використання відеозаписів та інших матеріалів, підготовлених приватними особами або компаніями, які зіткнулися з проблемами у сфері комплаєнсу і набули певних знань із власного досвіду.
- Складання для керівництва реалістичного плану заходів, необхідних для впровадження комплаєнс-програми, а також переліку необхідних ресурсів, включаючи терміни запровадження засобів контролю та відповідний бюджет.

Формування більш глибокого залучення керівництва є довгостроковим процесом: при прийнятті рішення про запровадження комплаєнс-програми необхідно розглянути питання балансу між необхідністю швидко втілити в життя її ключові положення (і підвищити обізнаність про найбільш важливі ризики) і тим фактом, що ще більше можна (і необхідно) буде зробити в довгостроковій перспективі для закріплення і уточнення поглядів компанії на комплаєнс. Надмірно складний початковий проект може виявитися непродуктивним. З іншого боку, дуже простий проект (прямо не націлений на конкретні ризики порушення антимонопольного

⁴ Програмний документ ОЕСР DAF/COMP(2011)20 "Сприяння дотриманню законодавства про захист конкуренції" 2011 року стор. 13 –

див. <http://www.oecd.org/daf/competition/Promotingcompliancewithcompetitionlaw2011.pdf>.

⁵ "*Питання комплаєнсу: шляхи вдосконалення дотримання норм ЄС щодо захисту конкуренції з боку компаній*", опубліковані Європейським Союзом (ISBN: 978-92-79-22094-4); http://bookshop.europa.eu/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/EU-Bookshop-Site/en_GB/-/EUR/ViewPublication-Start?PublicationKey=KD3211985.

⁶ Керівництво Антимонопольного управління Великобританії № 1341 "Як забезпечити дотримання законодавства про захист конкуренції у вашій компанії" http://oft.gov.uk/shared_oft/ca-and-cartels/competition-awareness-compliance/oft1341.pdf

законодавства, з якими стикається компанія) може виявитися нездатним призвести до прийняття надійних та стійких комплаєнс-процедур.

с. *Кодекс ділової етики та (або) Положення про принципи здійснення діяльності*

В останні роки спостерігається **небачене зростання етичних очікувань від компаній і фахівців**, а також підвищені очікування щодо належного корпоративного управління. Це призводить до того, що багато компаній – як МСП, так і великі підприємства – приймають Кодекс ділової етики / Положення про основоположні цінності / Положення про принципи діяльності.

Кодекс ділової етики (або аналогічний документ) передбачений в якості **головного керівного документа і орієнтира для всіх співробітників** компанії при прийнятті рішень у процесі поточної діяльності. У ньому сформульовані завдання компанії, її цінності та принципи у взаємозв'язку зі стандартами здійснення діяльності на підставі етичних норм. Кодекс ділової етики – це відкрита (і найчастіше публічно доступна) декларація засобів, за допомогою яких компанія має намір здійснювати свою діяльність. Він встановлює видимі поведінкові орієнтири. Кодекс також є способом заохочення обговорення питань етики та комплаєнсу, а також вдосконалення методів вирішення співробітниками питань щодо етичного вибору і виходу з ситуацій "сірої зони", що виникають при здійсненні поточних операцій. Кодекс ділової етики рідко стосується виключно сфери антимонопольного права: він зазвичай охоплює всі аспекти діяльності компанії, тому, хоча Кодекс завжди повинен регулювати антимонопольні питання, в нього зазвичай включають такі теми, як боротьба з корупцією, забезпечення промислової безпеки, недопущення домагань, захист активів компанії від нецільового використання та шахрайства і т.д.

До **додаткових методів**, за допомогою яких в компанії можна виробити тверде і довгострокове дотримання антимонопольному комплаєнсу, відносяться:

- Встановлення єдиних стандартів у світовому масштабі, наприклад, заборона всім працівникам компанії брати участь у картельних змовах незалежно від того, діє чи ні в державах, в яких вони працюють, антимонопольне законодавство.
- Наочна демонстрація всередині компанії того, що Кодекс є невід'ємною частиною корпоративної культури.
- Публікація Кодексу та (або) направлення його примірників третім особам, з якими компанія співпрацює. Приклади Кодексів ділової етики часто є у відкритому доступі на сайтах компаній.
- Оновлення Кодексу ділової етики за необхідністю.

Приклади:⁷

- До Кодексу або аналогічних матеріалів можна отримати доступ через будь-яку сторінку внутрішньої мережі компанії.
- Внутрішні повідомлення про дані матеріали доводяться до загального відома у рамках поточного загальновизнаного глобального плану по зміцненню фірмового стилю компанії.
- Кодекс ділової етики компанії та інші регламентуючі документи компанії завжди містять передмову за підписом керівника компанії та візуальну позначку про їх затвердження на

⁷ Не передбачається, що компанії необхідно втілити у своїй діяльності всі наведені приклади, щоб показати, що вона має повноцінну і надійну програму.

державному рівні.

- На початку циклів навчання (як очного, так і дистанційного) з питань комплаєнсу використовується і регулярно оновлюється запис, а не звернення генерального директора або інших вищих посадових осіб / керівників груп.
- У різних сферах діяльності / підрозділах поширюються додаткові внутрішні повідомлення для того, щоб інформація з питань комплаєнсу виходила не тільки від генерального директора, але також і від функціональних керівників / керівництва середньої ланки.

d. **Включення до інших програм та механізмів контролю**

В ідеалі, втім як і на практиці, програма антимонопольного комплаєнсу не повинна розроблятися у відриві від інших програм. Таким чином, з самого початку важливо продумати, яким чином можна **поєднати** програму антимонопольного комплаєнсу з іншими програмами компанії (наприклад, програмою протидії хабарництву та боротьби з корупцією) та з засобами контролю та системою корпоративного управління.

Хоча деякі антимонопольні органи можуть висловити стурбованість тим, що в разі об'єднання з іншими сферами комплаєнсу (такими як протидія хабарництву або охорона праці) антимонопольні питання більше не перебуватимуть в центрі уваги працівників, в реальності **важливим є цілісний підхід, який забезпечує безліч переваг:**

- У всіх компаній – від МСП до дуже великих – є фінансовий відділ / фінансовий директор, який розглядає всі істотні ризики, з якими стикається компанія. Якщо антимонопольні питання включені в головний перелік корпоративних ризиків (або як мінімум сприймаються як ризик при здійсненні діяльності), то легше створювати відповідні засоби контролю на корпоративному / груповому рівні та послідовно впроваджувати їх на всіх рівнях компанії.
- Даний підхід передбачає застосування узгодженої методики оцінки ризиків, в рамках якої визнається вкрай негативний потенційний вплив антимонопольних практик (а саме, виникнення картелів) і допускається відповідне виділення ресурсів для зведення ризиків до мінімуму.
- Необхідно передбачати обговорення питань відносно складності антимонопольних норм і допускати необхідність залучення юридичних фахівців для вироблення та реалізації функціонального і різнопланового підходу для виявлення реально існуючих потенційних проблем, який, при цьому, не характеризуватиметься надмірними заборонами⁸.

На вирішення антимонопольних питань важливо виділити достатню кількість профільних ресурсів в рамках більш широких програм і засобів контролю компанії. Тільки належне розуміння співвідношення антимонопольних та інших ризиків дозволяє компанії встановити необхідність особливої уваги до деяких аспектів програми антимонопольного комплаєнсу. Рішуча підтримка керівництва також завжди знаходить своє відображення на рівні виділених ресурсів.

e. **Безперервне і стійке залучення вищого керівництва**

Заручившись первинною підтримкою вищого керівництва, її **необхідно зберігати** постійно. В

⁸ Підхід до дотримання антимонопольних вимог, що є занадто консервативним або характеризується надмірними заборонами та не заснований належним чином на ризиках, може призвести до протилежних результатів, оскільки може стримувати існуючу законну конкуренцію, якщо працівники боятимуться діяти.

ідеалі керівництво повинно демонструвати особистий приклад не тільки первинними залученням та прийняттям Кодексу ділової етики, а й щоденною готовністю керівників дотримуватися встановлених вимог.

При призначенні вищого керівництва їх заяви про підтвердження дотримання антимонопольного комплаєнсу (шляхом направлення повідомлень працівникам або на зборах під їх головуванням, або за їх участю) можуть справити більш глибокий і тривалий вплив, ніж будь-який письмовий документ, наскільки б офіційним він не був⁹. Аналогічно, підбір та підвищення керівників, які продемонстрували дотримання комплаєнсу, може вплинути на тих, хто прагне зростати в рамках компанії.

Щоб не складалося враження, що про комплаєнс говорять лише генеральний директор і рада директорів (або, що всі заходи проводяться тільки для відмітки), компанія може організувати регулярну поштову розсилку або направляти інші безпосередні повідомлення від імені інших керівників вищої ланки на адресу своїх підрозділів (спираючись на повідомлення, що демонструють особистий приклад вищих керівників), в яких підкреслюється важливість антимонопольного комплаєнсу з посиланням на політику і очікування відносно комплаєнсу і розповідається про те, що слід робити при виникненні будь-яких проблемних питань у сфері комплаєнсу.

Участь керівництва вищої, середньої і нижчої ланки у формуванні комплаєнс-культури допомагає забезпечити необхідний особистий приклад "зверху, всередині і до найнижчих рівнів компанії".

Приклади:

- *Участь вищого керівництва компанії у навчанні працівників нижчої ланки – вступне слово керівників компанії на початку занять є оперативним і ефективним способом продемонструвати своє залучення.*
- *Дні інформування про комплаєнс, що проводяться на регулярній основі (наприклад, щорічно), під час яких поширюються повідомлення від вищого керівництва компанії, а на всіх внутрішніх нарадах одним з обговорюваних питань є комплаєнс (нова інформація або сценарій для обговорення).*
- *Постійне обговорення питань комплаєнсу керівниками вищої ланки на робочих / інструктивних нарадах – коли стає відомо, що вище керівництво перевіряє своєчасне отримання консультацій з юридичних питань / питань комплаєнсу з проєктів та пропозицій, це стимулює працівників звертатися за консультаціями до робочих груп компанії з правових питань та комплаєнсу і дотримуватися їх.*
- *Чіткі заяви вищих керівників компанії про те, що цілі діяльності компанії обумовлені дотриманням Кодексу ділової етики, і навіть прямі посилання на спеціальні юридичні роз'яснення, що мають відношення до комерційних питань / проєктів, про які вони говорять.*
- *Вимога вищого керівництва щодо включення відповідних положень про комплаєнс в стратегічні документи компанії для того, щоб комерційні цілі та правові параметри безпосередньо співвідносилися з поточними проєктами з метою забезпечення прозорості фактичних методів роботи.*
-

⁹ Для подальшого з'ясування критично важливої ролі керівництва у сприянні відповідальному здійсненню бізнесу див. статтю Дана Остергорда про раціональне керівництво у виданні *Handbuch Compliance-Management 2010* (Wieland Steinmeyer Grüninger, Editor Schmidt, ISBN-10: 3503120572).

2. Організація та ресурси комплаєнс-системи

Короткий огляд. Можуть бути розглянуті наступні варіанти:

- Призначити особу, яка займає досить високу посаду в компанії, відповідальною за реалізацію комплаєнс-програми та подання звітів керівництву вищої ланки на рівні ради директорів / виконавчих органів компанії.
- У великих компаніях – призначити керівників комплаєнс-функції за окремими напрямками або місцем діяльності компанії, підпорядкованих особі, відповідальній за загальну комплаєнс-програму, що дозволяє забезпечити впровадження програми компанією на операційних рівнях.
- Прийняти на роботу профільних фахівців (включаючи юристів, що спеціалізуються у сфері антимонопольного права), які сприятимуть прийнятті положень, складанні посібників та консультуватимуть працівників з питань комплаєнсу.
- У МСП – використовувати керівництва, що знаходиться у вільному доступі в мережі Інтернет, для складання комплаєнс-програми.

Враховуючи, що організація та реалізація програми антимонопольного комплаєнсу буде відрізнятися у кожній компанії (у МСП не буде ресурсів, які доступні міжнародній компанії), доцільно встановити у компанії чітку внутрішню структуру субординації в рамках програми для забезпечення ефективного управління такою програмою та її роз'яснення.

Організація та структура будь-якої програми зазвичай охоплює наступні ключові елементи:

а. *Керівництво та організація комплаєнс-системи*

Незважаючи на те, що відповідальність за формування і просування сталої комплаєнс-культури **має нести вище керівництво компанії**, поточну реалізацію ефективної і надійної програми можна доручити **спеціально призначеній особі** (керівнику комплаєнс-функції чи іншій відповідній посадовій особі).

Необхідність створення **спеціалізованої робочої групи з комплаєнсу** визначається розміром, масштабом та характером діяльності компанії. Очевидно, що у невеликій компанії, яка функціонує на території однієї держави і має обмежені комплаєнс-ризики, немає необхідності у витратах на створення такої спеціалізованої робочої групи, в той час як для міжнародної компанії, що має значні комплаєнс-ризики в багатьох сферах, створення подібної групи буде доцільним.

В ідеалі відповідальність за впровадження комплаєнс-програми у компанії (включаючи програму антимонопольного комплаєнсу) повинен нести керівник вищої ланки, що входить до складу **ради директорів / правління компанії** або безпосередньо підпорядкований їм. Це демонструватиме відповідну зацікавленість та контроль в питаннях комплаєнсу¹⁰ з боку вищого керівництва вашої компанії.

У великих компаніях і групах компаній відповідальність за складання та впровадження програми антимонопольного комплаєнсу формально може нести **начальник правового управління /**

¹⁰ У *Федеральному керівництві США з призначення покарань*, гл.8 "Призначення покарань для організацій" в §8 B2.1.b.2A вказано наступне: "Керівництво організації повинно бути проінформовано про зміст і функціонування програми з комплаєнс і етики і повинно здійснювати розумний контроль за реалізацією та ефективністю програми з комплаєнс і етики".

головна посадова особа з правових питань (CLO). У деяких компаніях існує посада керівника служби комплаєнс / керівника служби комплаєнс та етики (ССО), що входить до складу юридичного відділу або працює незалежно від нього.

Незалежно від того, хто очолює роботу з реалізації програми, важливо, щоб ця особа мала можливість **безпосередньо звертатись** не тільки до ради директорів / правління компанії, але також і до інших внутрішніх органів, таких як комітет з аудиту і комітет з корпоративної та соціальної відповідальності.

У різних галузях може виявитися доцільним використання різних **структур субординації**. Так, наприклад, у сфері фінансових послуг ССО часто підпорядковується головній посадовій особі з управління ризиками (яка, зазвичай, підпорядковується раді директорів). Деякі інші компанії бажають включити комплаєнс-функцію (або завдання з перевірки / розслідування в рамках даної функції) до складу служби внутрішнього аудиту, зазвичай виходячи з того, що внутрішні перевірки будуть ефективнішими за відсутності дійсного або передбачуваного конфлікту з функцією юридичного відділу як неупередженого консультанта компанії. Дана позиція не є загальновизнаною: багато компаній вважають, що юридичний відділ здатний поєднати свою консультативну роль з функцією охорони комплаєнс-системи, і подібна близькість до компанії розширює сферу ефективного попередження порушень.

Не існує готової моделі **групи з питань комплаєнсу**. Важливо створити таку групу, яка відповідає потребам компанії та її ризикам. Форма такої групи повинна відображати і ризики, з якими стикається компанія, і її внутрішню господарську та організаційну структуру. Так, наприклад, відповідно до загальної структури субординації деякі компанії (у яких є внутрішній юридичний відділ) доручають роботу з комплаєнс-ризиками своїм юристам, в той час як інші бажають покласти ці обов'язки на спеціальний комплаєнс-підрозділ з призначенням комплаєнс-контролерів. Деякі компанії включають всю робочу групу з питань комплаєнсу до складу юридичного відділу. У деяких міжнародних компаніях також створюється внутрішня "служба ділової етики", що складається із співробітників з досвідом проведення судової експертизи, які здатні проводити внутрішнє розслідування у сфері комплаєнсу.

Незалежно від обраного підходу та рівня забезпечення ресурсами, відповідальній особі слід надати **безумовні повноваження** з визначення змісту і способів реалізації комплаєнс-програми. Це не виключає частковий збіг її обов'язків з обов'язками інших осіб, відповідальних за досягнення операційних цілей, більш широких цілей у сфері комплаєнсу, а також за надання звітності. **Конструктивна взаємодія** завжди є необхідною умовою успіху.

Незалежно від розмірів компанії, потрібно також **врегулювати питання організації комплаєнс-процедур**, деталізувавши результати, що підлягають демонстрації, і способи взаємодії служби комплаєнс (незалежно від того, чи одна це людина в МСП або ціла група в більш великих компаніях) з операційними підрозділами компанії та іншими службами, що забезпечують її діяльність, такими як фінансовий, юридичний відділ, відділ кадрів, внутрішнього аудиту і т.д. Може виявитися корисним залучити внутрішній відділ зв'язку до розробки внутрішньої стратегії передачі інформації, яка допоможе забезпечити розуміння структури (і спрямованості) комплаєнс-системи на всіх рівнях.

Який би спосіб побудови власної внутрішньої структури компанія не вибрала, для досягнення найбільшої ефективності необхідно забезпечити узгодження заходів у сфері антимонопольного комплаєнсу із зусиллями в інших сферах, наприклад, з протидії хабарництву та боротьби з корупцією. У будь-якому випадку діяльність групи з питань комплаєнсу повинна бути орієнтована на конкретні потреби та комплаєнс-ризики відповідної компанії.

Робочі групи з питань комплаєнсу у великих компаніях

Досить ймовірно, що у великих компаніях є один або кілька штатних юристів, а також існує тенденція до залучення **спеціального консультанта з антимонопольного законодавства**, що володіє основною інформацією з цього питання. За наявності в компанії штатного юриста, який спеціалізується у сфері антимонопольного права, він зазвичай відіграє ключову роль і підпорядковується безпосередньо **CLO** або **CCO**.

Як правило, перед великими компаніями, виходячи з їх загальної діяльності та організаційної структури, виникає питання вибору між **централізованою і національною / регіональною комплаєнс-структурами**. Серед **переваг та недоліків** кожного з варіантів можна назвати наступне:

- Централізована комплаєнс-система допомагає підтримувати однакові - або мінімально узгоджені - стандарти і правила компанії та забезпечує пряму лінію зв'язку з центральними органами, відповідальними за прийняття рішень, а також ефективну систему контролю та реагування.
- Локальні системи дозволяють компанії розробляти індивідуальні методи для виконання національних або специфічних для підрозділів компанії вимог і здатні сформувати комплаєнс-культуру, що відповідає місцевим потребам бізнесу, та яка не буде сприйматися як насаджувана головним офісом або "з-за кордону" без урахування місцевої специфіки.
- Централізований та децентралізований підходи можна комбінувати, наприклад, головний офіс компанії може поширювати діючі у всій компанії стандарти, правила та процедури антимонопольного комплаєнсу, передбачені Кодексом ділової етики, а розробка додаткових матеріалів щодо їх реалізації на місцевому рівні (які, як правило, більш деталізовані) дозволяє врахувати національне антимонопольне законодавство (наприклад, щодо обмеження вертикальних зв'язків) та (або) конкретну продукцію, послуги та вимоги до здійснення діяльності.

Дуже великі компанії з безліччю напрямків діяльності можуть призначити цілий ряд посадових осіб з питань комплаєнсу (за напрямками діяльності або по країнах / регіонах) для відстеження показників комплаєнсу (кількість осіб, які пройшли навчання, звіти про порушення, керівництво проведенням розслідувань тощо) в рамках напрямку діяльності.

Приклад: об'єднана лісозаготівельна і целюлозно-паперова компанія

Загальна відповідальність за питання етики та комплаєнсу в компанії покладена на керівника групи з питань етики та комплаєнсу / начальника правового управління, який підпорядкований безпосередньо генеральному директору. Фактично це означає, що начальник правового управління відповідає за ті сфери комплаєнсу, які охоплюються Положенням про комерційну практику компанії (Кодексом ділової етики), тобто питання недопущення шахрайства, антимонопольні питання, питання протидії хабарництву, конфлікту інтересів, здійснення операцій з використанням інсайдерської інформації та безпеки і активів компанії.

На "першій лінії оборони", що допомагає звести до мінімуму антимонопольні комплаєнс-ризики, знаходяться юристи компанії, що забезпечують поточний юридичний супровід з питань комплаєнсу. До завдань і обов'язків правового управління також відноситься розробка відповідних положень, підготовка навчання та розробка матеріалів з антимонопольних питань, а також проведення розслідувань.

На "другій лінії оборони" знаходиться рада компанії з питань комплаєнсу, до складу якої входять генеральний директор, фінансовий директор, начальник правового управління, начальник відділу кадрів та начальник служби внутрішнього аудиту (при цьому радник-координатор з питань етики та комплаєнсу є секретарем ради з питань комплаєнсу), який регулярно проводить засідання з метою:

- Здійснення нагляду за розробкою положень, що відносяться до здійснення діяльності, а також їх розповсюдження та реалізацією.
- Здійснення нагляду за впровадженням та супроводом процесів і заходів у сфері комплаєнсу.
- Моніторингу конкретних питань і справ у сфері комплаєнсу, забезпечення їх належного розгляду, достатнього виділення ресурсів та вжиття заходів дисциплінарного впливу у разі потреби.

І, нарешті, регулярна взаємодія між відділом з питань етики та комплаєнсу та відділом внутрішнього аудиту є основою для забезпечення однакового і професійно вивіреного підходу до оцінки, відстеження та розгляду ризиків і проведення розслідувань.

Організація комплаєнс-системи в МСП

Оскільки, як зазначалося, важливо створити групу з питань комплаєнсу, орієнтовану на потреби і ризики конкретної компанії, її форма повинна відображати як ризики, з якими стикається компанія, так і її внутрішню господарську та організаційну структуру. У МСП може не бути необхідності у створенні складної організації з окремими посадовими особами комплаєнс-підрозділу для різних видів діяльності / країн або достатніх ресурсів для цього. У такому випадку слід **покласти на вищу посадову особу відповідальність** за виявлення ризиків, організацію відповідних курсів навчання та отримання навчальних матеріалів у зовнішніх сторонніх постачальників послуг.

Підготовлене Товариством з комплаєнсу і корпоративної етики Керівництво для малих підприємств з питань створення комплаєнс-програми знаходиться у вільному доступі в мережі Інтернет (на чотирьох мовах)¹¹. У цьому посібнику наведені рекомендації щодо створення комплаєнс-системи в рамках дуже маленьких організацій. Незважаючи на те, що, найімовірніше, у МСП недостатньо ресурсів для створення самостійного комплаєнс-відділу, і навіть може не бути штатного юристу, у більшості з них, швидше за все, є **фінансовий директор або керівник**. На дану особу може бути покладена загальна відповідальність за реалізацію комплаєнс-програми (включаючи антимонопольний комплаєнс) в рамках його звичайних посадових обов'язків. Безумовно, за наявності в компанії штатного юриста питання комплаєнсу будуть віднесені до його компетенції. У будь-якому випадку у МСП відповідальна за реалізацію комплаєнс-програми особа, швидше за все, буде поєднувати роботу над даними питаннями з виконанням інших обов'язків.

б. *Регулярна звітність вищому керівництву*

¹¹ Програма комплаєнсу та етики за долар в день: як впровадити ефективну програму на малому підприємстві. Автор Джозеф Мерфі, опубліковано Товариством з етики та дотримання вимог законодавства компаніями: <http://www.corporatecompliance.org/Resources/View/ArticleId/349/-A-Compliance-Ethics-Program-on-a-Dollar-a-Day-How-Small-Companies-Can-Have-Effective-Programs-Free.aspx>.

Залучення вищого керівництва залежить від **відстеження та розуміння ним** ходу реалізації комплаєнс-програми, що, в свою чергу, вимагає наявності **можливостей з регулярного подання звітності**. У багатьох компаніях з добре відпрацьованою комплаєнс-програмою **річний звіт** про виконання програми антимонопольного комплаєнсу та інших подібних програм (з акцентом на попередніх результатах та подальших планах) часто представляється раді директорів, невиконавчим директорам і комітету з аудиту (та (або) комітету з управління ризиками групи).

Крім того, з метою належного інформування ради директорів компанії (або іншого відповідального органу) про всі відповідні антимонопольні ризики та забезпечення можливостей реагування на них з його боку, генеральний директор, керівники підрозділів компанії та інші ключові учасники на всіх рівнях ланцюжка управління повинні **регулярно отримувати актуальну інформацію**. У великих корпораціях, особливо в тих з них, акції яких котуються на біржі, даний процес може здійснюватися **щоквартально** (відповідно до інших вимог щодо подання квартальної звітності), але також повинен бути встановлений **порядок термінового інформування про події**, що створюють суттєві додаткові ризики для компанії, а також регулярного діалогу з питань комплаєнсу з командою керівників.

Аналогічний механізм звітності необхідний і в МСП, але він може бути пристосований до розмірів і ресурсів компанії. Наприклад, особа, яка виконує в МСП обов'язки ССО, може регулярно звітувати перед вищим керівництвом про діяльність у сфері комплаєнсу (навчання / порушеннях) на засіданнях керівництва. Такий порядок, можливо, в МСП запровадити простіше, ніж у великих компаніях, оскільки особа, яка несе відповідальність за реалізацію комплаєнс-програми, швидше за все, входить до складу вищого керівництва.

Приклад: авіабудівна компанія середнього розміру

Комітет компанії з етики інформує директора і віце-президента, відповідального за відповідні сфери, про проблеми і рекомендації з питань, які комітет вважає такими, що відносяться до справи. Він систематично повідомляє керівництву про справи, що розглядаються комітетом. Антимонопольний комплаєнс є незмінним пунктом порядку денного певної кількості засідань ради директорів протягом року.

с. Виділення достатніх ресурсів

У своїй публікації "Питання комплаєнсу" 2011 року¹² Європейська комісія вказала наступне:

"...хоча Комісія не має наміру що-небудь наказувати, компанії слід виділяти достатній обсяг ресурсів, що відповідає її розмірам та існуючим ризикам, для забезпечення наявності у неї надійної програми".

Обсяг ресурсів, що виділяються на реалізацію програми антимонопольного комплаєнсу, безсумнівно, залежить і від розмірів компанії, і від ризиків, з якими вона стикається. У МСП немає тих самих ресурсів, що і у великих компаній. Також необхідно визнати, що навіть у **дуже великих компаній ресурси обмежені** у зв'язку з наявністю значних конкуруючих потреб, пов'язаних як з іншими істотними ризиками, так і з суміжними сферами комплаєнсу, такими як протидія хабарництву і боротьба з корупцією. Ресурси також обмежені у зв'язку з власними операційними / інвестиційними потребами компанії, особливо у разі, коли вищі виконавчі посадові особи бачать відчутні переваги у виділенні значних "достатніх" ресурсів на певні сфери, оскільки це може

¹² Див. Примітку 5 вище.

забезпечити повний захист компаній¹³.

Як зазначено вище, багато великих компаній (особливо тих, у яких виникали труднощі у сфері комплаєнс) бажають взяти на роботу штатних юристів, що спеціалізуються у сфері антимонопольного права, або принаймні старшого юриста загального профілю зі значним практичним досвідом у консультуванні з антимонопольних питань.

Хоча у невеликій компанії навряд чи буде достатньо ресурсів для залучення штатного юриста, який спеціалізується у сфері антимонопольного права, у більшості великих приватних юридичних фірм та в багатьох юридичних фірмах середнього розміру в даний час є спеціалізований антимонопольний відділ, в який компанія може звернутися за консультацією при впровадженні своєї комплаєнс-програми.

Крім того, деякі великі аудиторські фірми та організації з комплаєнсу та етики можуть посприяти у підготовці програми (хоча вони можуть бути не в змозі давати спеціальні, поточні та оперативні консультації з антимонопольних питань). Як видно зі змісту безкоштовної брошури, зазначеної вище¹⁴, питання етики та комплаєнсу не є винятковою прерогативою міжнародних компаній, і надійна програма, безсумнівно, може працювати і в МСП на базі більш обмежених ресурсів.

Зрештою, фінансування комплаєнс-програми не слід розглядати як "неокупні витрати". Компанії можна запропонувати проаналізувати стратегічні та довгострокові переваги інвестування в комплаєнс-систему, зазначивши наступне:

- доводи, які стосуються антимонопольного законодавства, все частіше використовуються під час ділових переговорів: добре складена комплаєнс-програма дозволяє співробітникам реагувати і вести справи з підвищеним рівнем надійності;
- можливість звернення до фахівців з антимонопольного законодавства допомагає компаніям з'ясувати, яким чином можна реалізувати законні ініціативи при необхідному рівні заходів безпеки - в результаті вони зможуть агресивно (але в рамках закону) конкурувати по суті;
- надійність ініціатив, які пройшли антимонопольну юридичну перевірку на ранніх етапах, дозволяє впровадити їх на постійній основі з урахуванням підвищеного розуміння ризиків і методів запобігання конкретних несприятливих ситуацій;
- в атмосфері дотримання етичних норм на робочому місці корпоративна культура буде стійкішою, і працездатність співробітників вищою;
- деякі звіти фіксують підвищення доходів акціонерів у компаніях з розвинутою культурою дотримання етичних норм.

¹³ Див. наявність "належної процедури" в якості підстави для звільнення від відповідальності у ст. 7 Закону Великобританії про боротьбу з хабарництвом і роз'яснення щодо того, що являє собою "належна процедура", наведена в "Керівництві щодо процедури, яку відповідні комерційні організації можуть встановити для недопущення хабарництва з боку пов'язаних з ними осіб" Міністерства юстиції Великобританії, розміщене за адресою: <http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>, а також керівництво Мін'юсту США щодо дотримання FCPA "Керівництво щодо Закону США про боротьбу з корупцією у зовнішньоекономічній діяльності", розміщеного за адресою: www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa та www.sec.gov/spotlight/fcpa.shtml

¹⁴ Див. Примітку 11.

2. Виявлення та оцінка ризиків

Короткий огляд. Можуть бути розглянуті наступні варіанти:

- Розробити методику виявлення внутрішніх і зовнішніх антимонопольних комплаєнс-ризиків в рамках або у зв'язку із загальною політикою компанії з управління ризиками та їх контролю.
- Проводити систематичну оцінку ефективності розроблених і проведених заходів контролю.
- Проводити регулярні перевірки / "глибоке занурення" для аналізу припущень компанії про існування залишкових ризиків.
- Представляти звіт про результати процесу перевірки на відповідність і можливі удосконалення вищому керівництву.

Ефективність прийнятої компанією програми антимонопольного комплаєнсу і відповідний розподіл ресурсів залежать від того, **чи направляються ресурси в необхідні області**. Розуміння **операційних ризиків**, з якими стикається компанія, не тільки допомагає сконцентруватися на відповідних діях, але також дозволяє пояснити значимість комплаєнс-програми і збільшити ступінь довіри до неї на всіх рівнях компанії. Це також дозволяє компанії обґрунтувати використання обмежених ресурсів для вирішення першочергових завдань з більш високим рівнем ризику.

Наведемо декілька простих прикладів. Привернення уваги до небезпек шахрайства на торгах, якщо компанія не бере участі в закупівлях / конкурсах, може бути недоречно. Аналогічно, неефективним використанням ресурсів є навчання працівників щодо питань про ризики, пов'язані зі зловживанням домінуючим становищем на ринку / ринковою владою, якщо компанія здійснює свою діяльність на низькоконцентрованому ринку, де ні у одного гравця немає значної ринкової частки.

Відповідно до Проекту 2011 року, розробленого ICC і робочою групою з питань комплаєнсу, що включає старших посадових осіб з правових питань (CLO)¹⁵, а також відповідно до заяв антимонопольних органів щодо програми антимонопольного комплаєнсу, компаніям слід **визначити методику і порядок оцінки ризиків**, які дозволять пристосувати комплаєнс-програму компанії (і відповідні "точки контролю") до конкретного профілю ризиків. Хоча не існує прямо встановленої методики і універсального підходу до оцінки антимонопольних ризиків (і більшість антимонопольних органів не хочуть встановлювати занадто багато правил), оцінка ризиків є сформованою комерційною практикою, і певний **передовий досвід** вже існує. Підходи, що застосовуються до ризиків в інших областях, за відсутності добре підготовлених матеріалів дуже корисні для вивчення, і на їх основі можна приступити до оцінки і роботи з антимонопольними ризиками.

У даній главі наведено загальні міркування щодо **виявлення та контролю ризиків** і приклади типових варіантів оцінки ризиків, які в даний час використовуються декількома компаніями. Те, що деякі компанії використовують дуже складний підхід, не применшує переваги більш простого і інтуїтивного механізму, який може виявитися достатнім, якщо компанія знаходиться на початковій стадії впровадження програми антимонопольного комплаєнсу, і такий підхід насправді може виявитися більш прийнятним при роботі в МСП.

Тим не менш, очікується, що **надійність комплаєнс-програми** в кінцевому підсумку залежить від

¹⁵ Див. додаток 1.

здатності переконливо обґрунтувати принципи обраного компанією підходу до управління ризиками. Хоча існують різні концепції розуміння "антимонопольного ризику", компанії бажано проводити заходи щодо мінімізації ризиків на основі **достатнього ретельного аналізу** наступних аспектів:

- можливої діяльності / дій, які можуть нести в собі **ризик** порушення чинного антимонопольного законодавства;
- **ймовірності** або можливості здійснення подібної діяльності та здійснення подібних дій; і
- передбачуваного **ефекту** від їх здійснення.

а. Осмислення загального підходу компанії до управління ризиками

Значні переваги дає поєднання загального підходу компанії до управління ризиками (і його методики) з підходом до оцінки ризиків, який компанія вирішить використовувати в рамках програми антимонопольного комплаєнсу. Ступінь взаємодії може залежати від робочої групи компанії по комплаєнсу і її структури, а також рівня оперативної автономності та підготовки задіяних осіб.

Діалог з даного питання - спочатку, можливо, між фінансовим відділом (наприклад, контролерами групи, відділом з управління ризиками або відділом з аудиту) і юристом, який спеціалізується у сфері антимонопольного права, - може призвести до значного поліпшення методів роботи компанії з антимонопольними ризиками. І це дійсно так, оскільки робота ведеться за рахунок тих же самих ресурсів і досвіду, завдяки чому з'являється "взаємно підкріплююча" структура. Варто розглянути питання про вжиття заходів для досягнення даного результату в майбутньому, якщо між цими двома робочими групами з управління ризиками існує мало зв'язків.

Оптимальні комплексні засоби управління ризиками зазвичай охоплюють такі методи (у поточній діяльності та з метою профілактики):

- Виявлення та повідомлення про фактичні ризики, пов'язані з досягненням законних цілей діяльності компанії.
- Оцінку відповідних ризиків для визначення належних підходів до кожного з них з метою зниження впливу виявлених ризиків.
- Визначення стратегії управління ризиками (наприклад, прийняття, недопущення, зменшення або розподіл ризиків чи інша методика управління ризиками, що використовується компанією).
- Управління ризиками за допомогою створення та моніторингу відповідних засобів контролю, де це є доцільним.

Інтегрована структура засобів внутрішнього контролю була розроблена в 1992 році у Великобританії Комітетом організацій-спонсорів Комісії Тредвея (COSO)¹⁶. Загальновизнано, що в даному документі (з наступними змінами) представлена основна структура для розробки, впровадження та оцінки засобів внутрішнього контролю, яка використовується компаніями та їх консультантами у всьому світу.

Універсальною відправною точкою для будь-якої компанії є повна концентрація на виявленні корпоративних ризиків. Метою є виявлення всіх ризиків, і це характерно не тільки для антимонопольних питань. Це пов'язано з необхідністю періодично оцінювати внутрішні та

¹⁶ «Внутрішній контроль – інтегрована структура», оприлюднений Комітетом організацій-спонсорів Комісії Тредвея, та видання 2011 року (переглянуте та доповнене) розміщені за адресою:
http://www.coso.org/documents/coso_framework_body_v6.pdf

зовнішні фактори, що відносяться до діяльності і стратегій, такі як:

- економічні та геополітичні події;
- криза пропозиції;
- Законодавство, як нове, так і чинне;
- зміна потреб і очікувань замовників;
- технологічні розробки;
- показники роботи і мотивація співробітників.

Як зазначено вище, дані фактори здійснюють динамічний вплив, у зв'язку з яким у певних видах корпоративної діяльності можуть виникати комплаєнс-ризик. Відповідні ризики після їх виявлення необхідно додатково оцінити для встановлення **ймовірності** настання кожного ризику і його передбачуваного **впливу**. Хоча використовувана лексика може розрізнятися, поняття "ймовірності" і "впливу" більш-менш універсальні; в деяких випадках в процесі оцінки ризиків також враховується **фактор часу**.

Досить поширеним є **матричний підхід**. Більшість компаній використовують його для нанесення ризиків на сітку оцінки для того, щоб, виходячи зі ступеня передбачуваних ймовірності та впливу визначити ті ризики, на які необхідно звернути увагу в пріоритетному порядку, і той обсяг зусиль і ресурсів, які необхідні для зниження тих ризиків, які можна усунути:

Приклад: базова матриця ризиків

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

На горизонтальній та вертикальній осях вказуються ймовірність і вплив, відповідно. Результат підрахунку балів (ймовірність $\times$ вплив, в даному випадку від 1 до 16) може використовуватися для оцінки того, чи включає діяльність низьку, середню або високу ступінь ризику.

Також можна використовувати колірне кодування для вказівки різних видів ризиків і (або) рівня зниження ризику за допомогою застосування відповідних засобів контролю (тобто чи розпочаті відповідні заходи, чи здійснюються вони або вже завершені).

Для планування практичних способів виявлення ризиків необхідно з самого початку **ретельно визначити масштаб роботи**: керівництву компанії буде потрібно ініціювати процес і забезпечити виділення необхідних ресурсів. Крім того, компанії потрібно прийняти рішення про **спосіб представлення даних**, що найкращим чином відображає структуру діяльності компанії (наприклад, за географічним або функціональним принципом або окремо за регульованим та нерегульованим ринками).

Чим більше **порівняльних даних** надається для кожної з зазначених вище дій, тим кориснішими вони стають. Корисно залучити представників з інших операційних підрозділів компанії та інших фахівців у даній сфері (наприклад, на робочу нараду за участю співробітників підрозділів комплаєнс, управління ризиками та забезпечення якості, контролерів та аудиторів тощо). Це допомагає подолати розрив між теоретичними ризиками і тими ризиками, з якими фактично стикається компанія. При роботі в МСП переважним може виявитися використання більш простого підходу, заснованого на розумних судженнях і сумлінній думці досвідчених колег і консультантів.

Непростими можуть виявитися пошук і визначення ефективного способу обліку "**людського фактору**" у сфері комплаєнс; слід обрати індикатори, які можна використовувати для оцінки ступеня готовності співробітників до комплаєнсу, розглядаючи такі дані / показники, як:

- Частка працівників, які відвідують / пройшли навчання на першу вимогу (можна припустити високий рівень готовності до комплаєнсу, якщо 50% і більше цільової аудиторії не знадобились нагадування і повторні запрошення).
- Рівень плинності кадрів в компанії, особливо якщо існує ризик того, що новим працівникам знадобиться час для адаптації до комплаєнс-культури, діючої в компанії, і ознайомлення з відповідними настановами.
- Інші показники чинників культури, такі як міжнародний індекс корупції у відповідних випадках.

На основі аналізу ризиків складаються документи, що відображають і закріплюють відомості про елементи, які послідовно враховуються, і в ідеальному варіанті дозволяють порівняти виявлення **передбачуваних власних ризиків** (або "сукупний ризик") із **залишковими ризиками** ("чистим ризиком"), тобто ризиками, що залишилися після вжиття заходів щодо їх зниження або недопущення, зазвичай іменованими **засобами внутрішнього контролю**.

Рішення про те, які засоби контролю слід застосовувати в першочерговому порядку, і які додаткові перевірки необхідно провести (див. Розділ 8 "Комплексна антимонопольна перевірка") також відображають виявлений рівень ризику.

б. Застосування аналогічної методики в антимонопольній сфері

Обґрунтованість застосування ризико-орієнтованого підходу при встановленні внутрішніх стандартів та процедури антимонопольного комплаєнсу відзначається деякими антимонопольними органами: вони визнають бажання компаній (і реальну необхідність) розробки програм, що відображають розуміння ключових ризиків, з якими компанії стикаються в своїй сфері діяльності.

Іншими словами, слід розуміти, що компанія не може здійснювати свою діяльність виходячи з очікування "найгіршого варіанту розвитку подій" (наприклад, помилкового уявлення про те, що всі контакти з конкурентами неминуче ведуть до створення картелів), але можна повністю обґрунтовано підходити до дотримання антимонопольних вимог через управління антимонопольними ризиками, оскільки вони реально виникають у діяльності компаній.

Як було більш детально розглянуто вище, оцінка ризиків може відрізнятися в залежності від зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як (i) зовнішнє середовище, яке може потенційно робити ринок більш сприйнятливим до незаконних дій (наприклад, рівень концентрації на ринку, сировинний характер продукції, стабільність ринку) і (ii) характер і ефективність вже існуючих у компанії засобів контролю.

До **типових антимонопольних ризиків**, які доцільно враховувати, відносяться:

- Можливі картельні угоди між конкурентами, включаючи цінову змову, розподіл ринків, шахрайство на торгах, колективний бойкот і угоду про скорочення виробництва.
- Інші антиконкурентні угоди.
- Встановлення ціни перепродажу в країнах, де це заборонено.
- Обмін інформацією, що впливає на комерційну діяльність / конкуренцію, який може привести до укладання картельних угод.
- Дії по виключенню конкуренції з боку компаній, що мають значну ринкову владу (наприклад, зловживання домінуючим становищем та інші заборонені односторонні дії).

В сфері антимонопольного регулювання **проводиться розмежування** між управлінням ризиками у зв'язку з (i) прямою заборонаю / протизаконними практиками і (ii) "сірими зонами", щодо яких компанії вправі на законних підставах звертатися за консультаціями з антимонопольних питань щодо практичного здійсненості/відповідності вимогам закону розглянутих варіантів здійснення комерційної діяльності (наприклад, можливого звернення стягнення на майно як наслідок певних торгових умов або угод про спільну діяльність).

При роботі з ризиками відносно грубих / явних порушень ефективна корпоративна комплаєнс-політика повинна передбачати чітку заборону чітких незаконних дій: "ймовірність" застосування правоохоронних заходів ніколи не повинна розглядатися як фактор визначення ступеня ризику (тобто не повинен проводитися **аналіз "витрат проти вигоди"** при вочевидь незаконному характері певної діяльності).

Доведеться зіштовхнутися з подальшими труднощами, якщо компанія здійснює міжнародну діяльність, враховуючи можливі відмінності в національному антимонопольному регулюванні (і відсутність національного антимонопольного законодавства в дуже невеликій кількості держав).

Кількісна оцінка кожного з зазначених вище видів діяльності та ризиків може виявитися непростим завданням, тому до процесу управління ризиками важливо залучити фахівців у відповідній сфері (що мають досвід роботи з методиками управління ризиками і оцінкою ризиків, а також фахівців у антимонопольній сфері). Існує певна **теоретична і практична література**, в якій викладені фактори, які можуть призвести до більшої сприйнятливості бізнесу до картельних дій / змов, і способи виявлення та передбачення підозрілої поведінки¹⁷.

До даних факторів можна віднести:

- Чинну законодавчу і правозастосовну систему (оскільки в різних країнах вони відрізняються).
- Рівень уваги антимонопольних органів до певних дій або до певних галузей.
- Дотримання антимонопольних вимог у минулому, рівень кваліфікації та галузеві

¹⁷ Підготовлений Управлінням Великобританії з добросовісної конкуренції документ для обговорення з позиції економіки OFT 773 "Прогнозування картелів", розміщений за адресою: http://www.oft.gov.uk/shared_oftrreports/comp_policy/oft773.pdf.

стандарти.

- Ринки, що вимагають особливої уваги, на яких ризики можуть бути вище внаслідок їх особливостей, таких як рівень концентрації.
- Основні стратегії компанії.
- Плинність кадрів або прийом на роботу співробітників, які працювали у конкурентів.
- Час, витрачений на зустрічі з конкурентами (в торгових асоціаціях або при здійсненні спільної діяльності).

Приклад: посібник OFT "Як забезпечити дотримання в компанії антимонопольного законодавства" (2011 рік)¹⁸

OFT у своєму посібнику вказує, що першим кроком для будь-якої компанії є виявлення ключових ризиків недотримання антимонопольного законодавства (законодавства про захист конкуренції) ("Виявлення ризиків"). Метою є виявлення, зокрема, тих ризиків, з якими компанія стикається в умовах ринку. Для діяльності, що класифікується як "з високим ступенем ризику", повинні бути відображені проблеми, з якими співробітники зіштовхуються у своїй повсякденній роботі. В якості ілюстрації OFT вказує найбільш поширені антимонопольні ризики, щодо яких необхідно визначити, чи мають вони відношення до даного виду діяльності, а саме:

- картелі;
- потенційні антиконкурентні угоди;
- сфера для зловживання домінуючим становищем.

Подібний підхід, на додаток до більш широкої та розробленої методики, дозволяє компанії сконцентруватися на першочерговому запобіганні антимонопольним ризикам, що викликають найбільші труднощі, а саме, картельним діям / незаконним змовам.

Приклад: виявлення антимонопольних ризиків великою енергетичною компанією

Через складну структури Групи знадобились певні зусилля для систематизації необхідних для антимонопольного аналізу даних для полегшення оцінки можливості антимонопольних ризиків. Аналіз необхідно починати з частки на ринку, але також передбачати оцінку заходів, що застосовуються антимонопольними органами, і відповідні прецеденти, рівень лібералізації відповідних ринків, агресивність поведінки конкурентів і т.п.

Антимонопольний відділ Компанії щорічно проводить оцінку для урахування змін у процесах лібералізації та частки на ринку. Більше того, він створив базу даних по основним рішенням і судовій практиці з антимонопольних справ (не тільки в сфері енергетики), яка постійно оновлюється і якою користуються юристи для оцінки та консультування з можливих антимонопольних питань.

Програма антимонопольного комплаєнсу є основним інструментом запобігання порушень законодавства про захист конкуренції. Група прийняла рішення розробити глобальну комплаєнс-програму, яка буде підготовлена до кінця 2013 року і буде оновлюватися кожні три-чотири роки.

Вплив відповідних ризиків необхідно оцінювати з урахуванням масштабів:

¹⁸ Див. Примітку 6 вище.

- Негативного впливу на репутацію.
- Штрафів, що накладаються на компанію, розмір яких може підвищуватися у випадку повторних порушень.
- Вимог про відшкодування збитків.
- Відволікання уваги від основних видів діяльності.
- Витрат на оплату юридичних послуг.
- Недійсності договорів і (або) антиконкурентних положень.
- Штрафів і, в деяких випадках, позбавлення права займатися певною діяльністю та обіймати певні посади та притягнення до кримінальної відповідальності керівників і співробітників.
- Втрати співробітників у разі вжиття внутрішніх заходів дисциплінарного впливу.

Два приклади з журналів з обліку ризиків, в які заносяться відомості про ризики, їх впливи та ймовірності їх виникнення, наведені для ознайомлення у Додатку 2. Всі визнають той факт, що оцінка і віднесення ризику до певної категорії залежно від ймовірності його виникнення і його впливу при заповненні журналу обліку ризиків є непростим завданням. Можна застосовувати зазначені нижче показники, хоча те, що визнається незначним, істотним або критичним впливом в одній компанії, може не визнаватися таким в іншій, і, знову ж, **універсальної методики не існує**¹⁹. Крім того, при оцінці та документуванні антимонопольних ризиків компанії бажано подумати про можливість розкриття даного документа і розглянути питання про необхідність захисту документів за допомогою поширення на них норм про адвокатську таємницю.

	НІКЧЕМНИЙ	НЕЗНАЧНИЙ	СУТТЄВИЙ	КРИТИЧНИЙ
ПОКАЗНИК	1	2	3	4
ВПЛИВ	Штрафи, можливість винесення рішення про відшкодування збитків або впливу на репутацію відсутні або незначні	Невеликий штраф і (або) можливість винесення рішення про відшкодування збитків (у сумі, що не перевищує певного граничного розміру ("А")) або вплив на репутацію	Істотні штрафи і можливість винесення рішення про відшкодування збитків (в сумі, що перевищує граничний розмір "А", але менше граничного розміру "В") і вплив на репутацію	Штрафи, мирові угоди, відшкодування збитків у сумі понад граничний розмір "В" і вплив на репутацію
ЙМОВІРНІСТЬ	Виникнення небезпеки/ризиків	Виникнення небезпеки/ризиків	Виникнення небезпеки/ризиків	Висока ймовірність

¹⁹ Відповідно до загальних принципів управління компанією "критичним" може бути визначений той рівень, коли генеральний директор або рада директорів повинні бути інформовані про можливий розмір штрафів та інших сум, що підлягають сплаті у разі виникнення проблеми. Також може виявитися корисним їх співвідношення з рівнями, встановленими в Міжнародних стандартах фінансової звітності (див. www.ifrs.org), оскільки вони частіше застосовуються компанією.

	малоймовірно (ймовірність менше 10%)	можливо (10- 25%)	ймовірно (25- 50%)	виникнення небезпеки/ризиків (більше 50%)
--	--	----------------------	-----------------------	---

Не всі компанії застосовують подібний складний підхід (або застосовують складний підхід, використовуючи іншу методику). У деяких випадках, особливо якщо компанія належить до числа МСП, перевага може бути надана більш простим способам. Процес може бути організований інтуїтивно, дозволяючи компанії зосередитися безпосередньо на очевидних ризиках, таких як:

- Ризики, пов'язані з контактами в рамках галузі, зокрема, щоб уникнути припущень про створення картелю або змови.
- За наявності у компанії сильних позицій на певному ринку ризику з'ясувати, яких дій, які явно суперечать антимонопольному законодавству, необхідно уникати.

Якщо компанія опинилася в ситуації, коли не було здійснене належне управління антимонопольними ризиками і виникли відповідні проблеми, найімовірніше, особливу увагу буде приділено тим труднощам, які були виявлені, і винесенню з них уроків.

с. *Запровадження або вдосконалення "точок контролю"*

Засоби внутрішнього контролю – це процеси, призначені для забезпечення **достатньої впевненості** у зниженні ризиків для досягнення різних цілей, включаючи дотримання чинного антимонопольного законодавства. Вони включають в себе **поточні завдання і заходи (засоби контролю)**, що виконуються працівниками компанії на різних рівнях і призначені для цілеспрямованого зниження ймовірності скоєння підозрілих дій, але не здатні повністю усунути ризики. У рамковій публікації COSO говориться наступне:

"Неможливо досягти абсолютної впевненості. Достатня впевненість не припускає, що організація буде завжди досягати своїх цілей. Сукупний ефект застосування засобів внутрішнього контролю підвищує ймовірність цього. Тим не менш, на ймовірність їх досягнення впливають обмеження, властиві всім системам внутрішнього контролю, такі як людський фактор і невизначеність, властива судженням. Крім того, систему внутрішнього контролю можна обійти у випадку змови двох і більше осіб. Потім, якщо у керівництва є можливість відключити засоби контролю, то вся система може дати збій. Іншими словами, навіть ефективна система внутрішнього контролю може не спрацювати"²⁰.

Застосування іншого **підходу до управління ризиками** та використання засобів контролю може бути виправдане в залежності від того, чи потрібно компанії залучати зовнішніх консультантів за необхідності, або у неї є штатні фахівці у сфері антимонопольного законодавства для превентивної та поточної роботи з питаннями, що виникають всередині компанії. Незалежно від того, чи були вони розроблені всередині компанії чи ні, засоби контролю, що входять до складу програми антимонопольного комплаєнсу, зазвичай **поєднують методичні керівництва з питання і стратегію поширення інформації** таким чином, щоб у комплексі надати працівникам довідники з комплаєнсу і організувати курси навчання, заходи з підвищення інформованості для вищого керівництва і співробітників, повідомлення про зміни у сфері комерційної діяльності, внутрішні перевірки та реєстрацію всіх дій, а також інші партнерські заходи з консультантами в безпосередньому контакті з компанією.

²⁰ Див. примітку 16 вище.

Так, наприклад, якщо компанія має намір запровадити **засоби контролю, спеціально призначені** для роботи з ризиками, пов'язаними з **участю в галузевих заходах** (таких як участь у торгових асоціаціях, в галузевих конференціях тощо), то вони можуть включати:

- Методичні матеріали у формі антимонопольних політик, стандартів, навчальних брошур і матеріалів для електронного навчання.
- Встановлення спеціального порядку і засобів контролю, таких як вимога про отримання попереднього дозволу безпосереднього керівника (і, можливо, навіть реєстрація участі у внутрішній базі даних).
- Обов'язок із ведення записів зустрічей, що проходять (наприклад, у відповідних випадках, запис порядку денного та ведення протоколу).

Спосіб, обраний компанією для визначення послідовності розподілу ресурсів і використання належних засобів антимонопольного контролю, зазвичай відображає результати останньої оцінки антимонопольних ризиків компанії. Для забезпечення більшої узгодженості можна встановити **загальні підходи до точок контролю антимонопольних ризиків на основі матриці своїх ризиків**: наприклад, для працівників, чия діяльність пов'язана з високим ступенем ризику, можуть проводитися індивідуальні тренінги з питань антимонопольного законодавства²¹.

d. *Ефективність "точок контролю"*

Повноцінна програма антимонопольного комплаєнсу, частиною якої є розвинена культура компанії, яка полягає в необхідності "поводитись правильно", повинна істотно скоротити або послабити дію антимонопольних ризиків за допомогою:

- Підвищення інформованості про неприйнятну поведінку.
- Раннього виявлення та вирішення антимонопольних питань.
- Можливого зниження розмірів штрафів і зменшення несприятливого впливу на репутацію (негативного резонансу) у разі недотримання вимог законодавства.
- Підвищення можливості використання програм антимонопольних органів щодо пом'якшення або звільнення від відповідальності.

Оцінка залишкового або "чистого" ризику ґрунтується на критичній оцінці ефективності засобів контролю. Для вимірювання та обліку залишкового ризику можна розглянути наступні питання:

- Чи існує засіб контролю?
- Як документується його застосування?
- Як сформульовано засіб контролю (чи є він ясним і недвозначним)?
- Чи наявна документація щодо засобу контролю і чи регулярно вона оновлюється?
- Яким чином проводиться інформування про застосування засобу контролю?
- Який "показник успіху" (наприклад, частка цільової аудиторії, яка успішно пройшла навчання)?
- Який структурний підрозділ відстежує інформованість про існування засобу контролю та дотримання пропонованих їм вимог?
- Які передбачені санкції за невикористання засобу контролю?

²¹ З прикладами (загального характеру і не характерними саме для антимонопольних питань) можна ознайомитися в статті "Публічна та корпоративна відповідальність: від попередньої перевірки до управління ризиками" - Тодд Л. Арчибальд, Кент Роуч, Кеннет Едгар Джалла (ISBN: 9780888044594).

Оцінка за допомогою наведених вище питань допомагає переглянути оцінку ризиків компанії на основі отриманих результатів та визначити можливості / потреби в додаткових засобах реагування / контролю за ризиками. Іноді шляхи вирішення / засоби реагування на ризик досить прості і відображають відомий факт, що часто необхідно повторення: зазвичай можна швидко спрямувати / перевидати / вжити заходів з впровадження наявних методичних вказівок для зміцнення інформованості з питань антимонопольного комплаєнсу.

2. Джерела знань у сфері антимонопольного комплаєнсу

Короткий огляд. Можуть бути розглянуті наступні варіанти:

- Розробити методичні вказівки з антимонопольного комплаєнсу, адаптовані до профілю ризику і потреб компанії.
- Регулярно проводити (або організовувати) інтерактивне навчання з питань антимонопольного комплаєнсу та надавати актуальну інформацію відповідним групам працівників.
- Обрати формат і спосіб навчання (індивідуальне, мережеве, віртуальне або їх поєднання).
- Розробити формати, що стимулюють постійне залучення працівників.

Після виявлення антимонопольних ризиків, з якими стикається компанія, і визначення їх географічної присутності необхідно зрозуміти, яке навчання з питань антимонопольного комплаєнсу і яка супровідна документація потрібні для **підвищення інформованості працівників компанії**.

Метою навчання працівників компанії та забезпечення їх методичними матеріалами з антимонопольного комплаєнсу є підтримання їх інформованості на високому рівні і "в пріоритеті". Підвищення інформованості працівників в антимонопольних питаннях допомагає звести до мінімуму ризик порушень. В ідеалі це також дає працівникам можливість **впевнено виконувати свої обов'язки**, оскільки їм ясно, що допустимо, а що ні, і вони можуть більш ефективно протистояти як зовнішньому, так і внутрішньому тиску.

Проте, наскільки б корисним не було навчання з питань антимонопольного комплаєнсу, воно не виключає того, що деякі працівники компанії будуть просто ігнорувати її політики та інструкції. Саме тому спосіб інформування з антимонопольних питань у багатьох відношеннях так само важливий, як і зміст методичних вказівок. Зокрема, обмін знаннями та досвідом з антимонопольних питань повинен стимулювати працівників на отримання роз'яснень у кожному випадку, коли їм незрозуміло, як вчинити, щоб знайти і поділитися правильними (законними) способами підтримки балансу між виконанням антимонопольних вимог і реалізацією стратегії діяльності компанії.

Прийнята у вашій компанії програма з антимонопольного комплаєнсу повинна підштовхувати працівників до активного обговорення питань у сфері комплаєнсу і до залучення юридичних консультантів компанії до роботи над проектами і при прийнятті рішень в рамках здійснення поточної діяльності, а не сприяти відношенню до інформації та супутнього навчання як до відокремленому процесу (або, що ще гірше, як до заходу "для галочки"), який періодично доводиться проходити.

Іноді (особливо у великих компаніях) виникає питання про проведення навчання не тільки для співробітників компанії, але і для третіх осіб, таких як спільні підприємства, дистриб'ютори та торгові асоціації. Хоча в деяких сферах (наприклад, у сфері протидії хабарництву та боротьби з корупцією) існують певні очікування щодо навчання третіх осіб²², необхідно також враховувати і питання відповідальності. Тим не менш, компанії як мінімум слід подумати про навчання своїх

²² Див. Роз'яснення Міністерства юстиції Великобританії до Закону про боротьбу з хабарництвом, вказане в Примітці 13 вище, зокрема, принцип 5.7 по відношенню до (можливої) необхідності навчання "пов'язаних осіб" з питань боротьби з хабарництвом.

працівників.

Приклад: Адвокатування конкуренції великої компанії з виробництва споживчих товарів, що швидко розвивається

Для працівників компанії було проведено внутрішнє навчання, спрямоване на те, щоб гарантувати, що їх участь у законних галузевих заходах в рамках проектів торгових асоціацій і на інших майданчиках буде обумовлено високим рівнем захисних механізмів в рамках антимонопольного комплаєнсу. Компанія висунула умову про прийняття всіма асоціаціями, в які вона входила, своїх власних настанов з комплаєнсу: за запитом надавався типовий зразок. Після розповідей працівників компанії про свій внутрішній курс електронного навчання став очевидний певний інтерес до нього за межами компанії, в результаті чого компанія залучила стороннього постачальника послуг для розробки і запуску доступного загального мережевого курсу навчання для МСП з даного питання. Даний підхід свідчить про цінність заходів з навчання оточуючих важливості комплаєнсу.

а. Джерела знань в антимонопольній сфері: керівництва, інструкції, довідники

Якого б розміру не була компанія (від міжнародної до МСП), не варто очікувати, що працівники компанії зрозуміють суть відповідної антимонопольної вимоги та етичної поведінки, не отримавши певних інструкцій щодо того, що припустимо, а що неприпустимо робити у сфері антимонопольного регулювання.

У більш великій компанії вже можуть бути штатні юристи (і все частіше свої власні штатні фахівці з питань антимонопольного права), які можуть підготувати необхідні документи. У МСП може не бути своїх власних штатних юридичних консультантів, але завжди можна отримати корисні матеріали у зовнішніх юридичних фірм, на сайті антимонопольних органів, а також (і часто безкоштовно) в мережі Інтернет.

Тим не менш, у всіх випадках слід намагатися, щоб всі навчальні матеріали та методичні вказівки з антимонопольних питань, які передбачаються для використання, були якомога більш пристосовані до діяльності компанії і до специфічних антимонопольних ризиків, з якими вона стикається. В ідеалі будь-які письмові керівництва повинні повторювати загальну політику компанії в сфері антимонопольного комплаєнсу, роз'яснювати працівникам, що слід (і не слід) робити для дотримання такої політики, і передбачати персональні (внутрішньо-корпоративні та зовнішні) наслідки їх недотримання.

Ключові положення і питання, які можна розглядати, включають наступні рекомендації²³:

- Розробіть ясні і прості правила - вони можуть бути у формі "можна і не можна" або будь-якій іншій формі, придатній для використання в компанії. Головне - використовувати просту ділову мову: не юридичну лексику або докладні витяги із законів. Якщо в компанії є штатні фахівці зі зв'язку й комунікацій, то корисно звернутися до них для підбору найбільш ефективного способу формулювання правил з метою їх найкращого розуміння співробітниками компанії на всіх рівнях.
- Не робіть керівництво з антимонопольних питань надто великим за обсягом. Людям

²³ Див. Рілі і Блум "Програми антимонопольного комплаєнсу - чи можуть компанії та антимонопольні відомства зробити більше"? "Журнал конкурентного права, 2011 (*Competition Law Journal* 2011), опубліковано (і авторські права збережені за) Jordan's Publishing.

- необхідно полегшити розуміння і дотримання правил.
- Адаптуйте методичні вказівки до специфічних потреб різних підрозділів компанії і до різних ситуацій.
 - Розгляньте можливість використання коротких (не більше 1-2 сторінок) заміток на специфічні теми, що мають особливе значення (або присвячені особливим ризикам) для діяльності компанії (наприклад, проведення порівняльного аналізу, участь в торгових асоціаціях).
 - Складіть керівництво таким чином, щоб воно було зрозумілим з точки зору бізнесу - підтвердіть те, що припустимо, якщо це необхідно - з урахуванням певних обмежень або меж (відображають "безпечні гавані").
 - Подумайте про те, на які мови слід перекласти наявні матеріали, і про способи їх розповсюдження для забезпечення максимального охоплення (наприклад, організувавши легкий доступ до всіх матеріалів через внутрішньо-корпоративну мережу).
 - Поширюйте матеріали на підприємствах компанії із залученням "активістів" комплаєнсу, щоб вони відчували свою причетність.

Приклад: у міжнародній енергетичній компанії в Кодексі ділової етики наведені прості "можна і не можна"

- *Не допускається, навіть неформально, домовлятися з конкурентами про ціноутворення, обсяги виробництва, розподіл замовників та ринків без законної підстави. Необхідно завжди звертатися за юридичною консультацією з питань про відповідність даних дій вимогам закону.*
- *Рішення компанії з питань ціноутворення, обсягів виробництва, замовників та ринків повинні прийматися компанією самостійно:*
- *Не допускається обговорювати з конкурентами:*
 - *з якими постачальниками, замовниками або підрядниками компанія співпрацює або співпрацюватиме;*
 - *на яких ринках компанія має намір реалізовувати свою продукцію і на яких умовах компанія укладає угоди.*
- *Необхідно покинути зустріч представників галузі у разі обговорення питань, що впливають на конкуренцію, і забезпечити, щоб відхід був помічений і внесений до протоколу. Необхідно повідомити про даний випадок в юридичний департамент компанії та керівнику комплаєнс-функції всієї компанії або її підрозділу.*
- *Необхідно повідомити компанію у разі обізнаності про будь-які потенційно антиконкурентні практики або невпевненість у тому, чи є вони законними чи ні.*

Крім того, у деяких компаній є окрема антимонопольна політика ("механізм контролю"), що охоплює питання процедури та забезпечення реалізації програми, такі як:

- Ключові вимоги програми антимонопольного комплаєнсу/ключові правила.
- Процедури, яких потрібно дотримуватися, щоб забезпечити, що всі законні контакти з конкурентами дійсно відповідають закону.
- Вимоги про проходження навчання з питань антимонопольного комплаєнсу певною групою працівників, які стикаються з високим ступенем ризику.
- Призначення особи, до якої можна звернутися за консультаціями з антимонопольних питань при виникненні сумнівів щодо того, чи викликає ризики певний курс поведінки.

b. Навчання з питань антимонопольного регулювання

Навчання є основоположним елементом ефективної програми антимонопольного комплаєнсу, оскільки саме в цей момент працівники компанії мають **можливість особисто зустрітися з юристами** (або як мінімум побачити їх "в прямому ефірі" при використанні технологій проведення "віртуальних" зустрічей, таких як відео-наради, або більш сучасних технологій), задати питання щодо антимонопольних ризиків і краще зрозуміти зони підвищеного ризику для компанії.

У деяких великих компаніях представникам відділу кадрів або навіть окремій групі з проведення навчання може бути доручено консультування та (у разі потреби) підбір оптимальних методів проведення навчання.

Потрібно забезпечити, щоб у процесі навчання з питань антимонопольного комплаєнсу наводилися практичні приклади (з урахуванням специфіки діяльності компанії). Під час навчання повинні пояснюватися цілі та причини прийняття політики та процедури антимонопольного комплаєнсу, а також наслідки їх недотримання.

До практичних міркувань, які потрібно враховувати при підготовці до навчання з питань антимонопольного комплаєнсу, відносяться²⁴:

- **Визначення кола працівників, які повинні пройти навчання.** Вимоги про проходження навчання, а також його метод (і частота) повинні відповідати профілю антимонопольних ризиків тих видів діяльності компанії, якими займаються працівники, які потребують навчання з питань антимонопольного регулювання. Наприклад, працівникам, які займають посади, пов'язані з підвищеним рівнем антимонопольних ризиків (іноді так звані "працівники з підвищеним ступенем ризику"), таким як співробітники відділу збуту або представники, які беруть участь у зустрічах торгових і промислових організацій і ділових зустрічах з конкурентами, може бути корисно більш часте й інтенсивне індивідуальне навчання, ніж тим, чия робота передбачає менший рівень антимонопольних ризиків.
- Проведення навчання з питань антимонопольного регулювання в ході первинного інструктажу / **введення в курс справи нових працівників** (або переведення працівників з посади з меншим ризиком на посаду з підвищеним рівнем ризиків) відповідно до вимог профілю антимонопольних ризиків даної посади.
- Відображення потреб компанії в сфері антимонопольного регулювання та профілю ризиків **в стилі проведення навчання.** Необхідно визначити, чи потрібно компанії онлайн-навчання, індивідуальне навчання, "віртуальне" навчання (поєднання навчання з допомогою комп'ютера і інтернет-трансляцій / конференц-зв'язку з інструктором з питань антимонопольного регулювання) або їх комбінація:
 - Онлайн-навчання і віртуальне навчання підходять для глобального охоплення (коли працівники компанії знаходяться в декількох країнах або розосереджені по різних частинах однієї країни). Також необхідно забезпечити можливість переведення на різні мови курсів навчання з питань антимонопольного регулювання, що проводиться з використанням комп'ютера. Тим не менш, в більшості випадків онлайн-навчання недостатньо для працівників з підвищеним ступенем ризику, у яких повинна бути можливість задавати питання і відразу ж отримувати відповіді. У таких ситуаціях можна розглянути можливість використання "віртуального" модулю, що об'єднує онлайн-навчання з можливістю задавати питання.
 - Існує безліч готових онлайн-курсів, розроблених сторонніми виробниками; тим не менш, деякі з них дуже поверхові й носять узагальнений характер. Інші можуть бути більше орієнтовані на юридичні питання і прагнути охопити всі

²⁴ Див. статтю Рілі і Блум (див. примітку 23 вище)

антимонопольні проблеми (деякі з яких можуть не мати відношення до діяльності компанії). Тому деякі міжнародні компанії розробили свої власні спеціальні онлайн або віртуальні курси.

- **Підбір відповідних інструкторів** для проведення індивідуального навчання з питань антимонопольного регулювання (та інтернет-трансляцій / конференц-зв'язку в рамках віртуального навчання з питань антимонопольного регулювання):
 - В ідеалі інструктори (як працівники самої компанії, так і запрошені), які відбираються для проведення навчання з питань антимонопольного комплаєнсу, повинні бути ознайомлені з антимонопольним законодавством. Тим не менш (залежно від наявних ресурсів), це не завжди можливо, і компанії може знадобитися розробити курс підготовки інструктора. Це підходить для великої компанії з відповідним юридичним відділом, але в МСП, швидше за все, доведеться покладатися на зовнішніх інструкторів.
 - У великій компанії корисною може виявитися розробка (або отримання) додаткових методичних вказівок в рамках поточної програми підвищення кваліфікації для тих штатних юристів компанії, які не є фахівцями в сфері антимонопольного права. У зовнішніх юридичних консультантів удосталь наявні спеціальні бюлетені з антимонопольних питань, публікації та онлайн-семінари, що є безкоштовним високоякісним оглядом останніх змін законодавства. Конференції також є ефективним способом ознайомлення з актуальними проблемами і тенденціями в даній сфері.
 - У МСП може не виявитися внутрішніх юридичних ресурсів, на які можна спиратися. У таких випадках юридичні фірми, що мають фахівців з антимонопольних питань, можуть організувати індивідуальне навчання. Однак це може бути дорого, і зовнішній юридичний консультант може провести навчання дуже загального характеру, не ґрунтуючись на специфіці діяльності компанії, оскільки, знаючи законодавство, він, тим не менш, може не до кінця розуміти бізнес-модель компанії. При відсутності штатного юрисконсульта і сумнівах в доступності та ефективності проведення всього навчання з питань комплаєнсу зовнішнім юридичним консультантом доцільно розглянути можливість проведення відповідних сесій лише для співробітників служби комплаєнсу, фінансового чи іншого відділу (щоб потім вони вже могли провести в компанії навчання з питань антимонопольного чи іншого комплаєнсу) або можливість проведення навчання спільно з зовнішнім юридичним консультантом, щоб тренінги відповідали потребам компанії і стосувалися актуальних для неї антимонопольних ризиків).
- Визначення **розмірів групи для індивідуального навчання** має виняткову важливість:
 - У короткостроковій перспективі можна заощадити за рахунок проведення "навчання" у великих групах в лекційному форматі. Тим не менш, такий підхід може виявитися менш ефективним для залучення працівників, оскільки великі групи менш схильні до взаємодії і активного спілкування.
 - Очевидно, що активну взаємодію легше забезпечити в невеликих групах (близько 20-30 осіб), але проведення великого числа занять з невеликими групами може вплинути на вартість навчання.
- Забезпечення відповідності та адаптації формату і змісту навчання (індивідуального, онлайн або віртуального) до потреб компанії в області антимонопольного комплаєнсу:
 - Вже випробувані й перевірені різні форми навчання, включаючи навчання на прикладах (сценаріях) та вивчення випадків з практики, використання контрольних опитувань, сесій запитань-відповідей та інші інтерактивні види, що передбачають рольові ігри, такі як інсценізація судового процесу.
 - Метою використання різних форматів навчання є не спрощення предмета, а забезпечення повного залучення працівників у процес навчання. Використання

різних методів навчання також допомагає подолати або мінімізувати втому від теми комплаєнсу і опір навчанню.

- Забезпечення (наскільки це можливо) спрямованість навчання на конкретну аудиторію (вище керівництво, штатні юристи, представники в торгових асоціаціях і т.п.).
- **Активна роль вищого керівництва або керівників підрозділів** при проведенні навчання з питань антимонопольного комплаєнсу допомагає підкріпити ідейний зміст корпоративної культури етичної поведінки і комплаєнсу, прийняття та демонстрації якого компанія очікує від працівників.
- Забезпечення ведення і зберігання **належної документації** щодо реєстрації участі у всіх курсах навчання важливо для вимірювання ефективності засобів контролю та поліпшення програми (див. Розділ 11 "Контроль та безперервне вдосконалення").

с. **Знайдіть способи стимулювати позитивне ставлення співробітників**

З метою забезпечення ефективності в механізми підвищення інформованості про існуючі посібники з антимонопольного комплаєнсу можуть бути включені наступні нагадування і прості довідкові матеріали, в яких закладено чітке послання, що стимулює залучення працівників (і не виставляє антимонопольний комплаєнс в компанії як "бідного родича" у порівнянні з обміном інформацією з інших питань):

- Кишенькові картки.
- Плакати.
- Бюлетені та брошури.
- Внутрішньо-корпоративна мережа та мережа Інтернет (наприклад, окремий сайт з антимонопольних питань - чи хоча б з питань етики та комплаєнсу - на внутрішньому порталі).
- Заохочувальні сувеніри (тобто ручки, блокноти, календарі, кружки).

Якщо програма з антимонопольного комплаєнсу буде в рівній мірі акцентувати увагу як на наданні працівникам повноважень, так і на роз'ясненні їм "заборонених зон", це допоможе швидше домогтися їх позитивного ставлення. Тому важливо знайти способи розкриття допустимих і законних шляхів здійснення комерційної діяльності, аби внести ясність у питання про те, які види діяльності не викликають побоювань у частині дотримання антимонопольного законодавства (а також ті, які викликають такі побоювання), і, віддаючи належне успішним проектам і комерційному потенціалу, на які чіткі рекомендації з питань антимонопольного законодавства справили позитивний вплив.

Деякі компанії відзначають "героїв комплаєнсу" для підтримки позитивного образу комплаєнсу (див. Розділ 10 "Стимулювання комплаєнсу").

Приклад: заходи щодо наділення працівників повноваженнями

У компаній може не виявитися ресурсів для вивчення всіх договорів та ділових зв'язків між ними, постачальниками та замовниками. Використання типових договорів може виявитися неможливим, однак допустимо поширити загальне керівництво серед працівників компанії, що займаються закупівлями і реалізацією продукції, в якому (i) вказані області, на які необхідно звертати увагу, і (ii) ясно прописано, про що можна домовлятися на законних підставах без необхідності залучення (штатного або зовнішнього) юриста.

Крім того, можна звернути увагу на наступні "можливості", тобто сфери, де можуть бути узгоджені більш вигідні або умови, що відрізняються після попереднього юридичного аналізу.

Якщо штатні юристи та інші особи, які відповідають в компанії за заходи у сфері комплаєнсу, не знайомі з відповідним антимонопольним законодавством, може виявитися корисним розробити та розповсюдити окреме (можливо, більш докладне) керівництво з питань, що вимагають перевірки при переговорах з контрагентами, для впевненого узгодження умов, що виходять за рамки "безпечних гаваней".

Як і занадто спрощене керівництво, так і занадто складні вказівки несуть в собі ризик виявитися неефективними і надмірно обмежити здійснення діяльності. Класичним прикладом є віднесення всіх видів ексклюзивності до розряду незаконних.

d. **Інформування про антимонопольні розслідування**

Очевидно, що для працівників і керівництва компанії важливо **розуміти, що відбувається в ході антимонопольного розслідування** (і зокрема, розуміти свої обов'язки співпрацювати у відповідних випадках). Ознайомлення працівників з тим, що відбувається під час антимонопольних розслідувань і раптових перевірок з метою їх підготовки (і зокрема, доведення до їх відома обов'язку співпрацювати) на випадок реального проведення антимонопольного розслідування, може виявитися корисним в деяких ситуаціях, наприклад:

- Для **працівників приймальної / служби безпеки** на об'єктах компанії - для розуміння того, як чемно і належним чином спілкуватися з перевіряючими з метою зведення до мінімуму ризику заяв з боку антимонопольного органу про перешкоджання перевірці або відмову у співпраці з боку компанії.
- Для доведення до відома **працівників відділу ІТ** можливості використання зовнішніми ревізорами криміналістичних інформаційно-технологічних інструментів, а також про обов'язок компанії співпрацювати у відповідних випадках.
- Для забезпечення розуміння всіма працівниками (відповідно до чинного національного законодавства, де застосовується) **обов'язку співпрацювати**²⁵ в разі проведення перевірки, а також розуміння, що створення перешкод під час розслідування (як такого, що передбачає зрив пломб, так і ні) буде серйозно оцінено компанією і може привести до застосування заходів дисциплінарного впливу (аж до звільнення)²⁶.

Деякі компанії також використовують "навчальні" раптові перевірки, що імітують несподівані перевірки, хоча думки щодо користі і недоліків проведення "навчальних" перевірок є неоднозначними.

²⁵ Вимога про співпрацю може відрізнятися в різних країнах, а також залежно від того, чи носить відповідне провадження кримінальний або адміністративний характер. Залежно від чинного законодавства компанія має також певні права захищати свої інтереси (навіть при наявності обов'язку співпрацювати).

²⁶ Див. Рілі "Уроки практичного комплаєнсу на прикладі останніх справ", Журнал Європейського конкурентного права та практики, 2012, том 3, №2 (Riley "Seal Breaking Practical Compliance Lessons from Recent Cases" *Journal of European Competition Law & Practice*, 2012, Vol. 3, No. 2.)

5. Система роботи з повідомленнями про можливі порушення антимонопольного законодавства

Короткий огляд. Можуть бути розглянуті наступні варіанти:

- Підтримувати ефективну культуру передачі повідомлень (та роботи з повідомленнями) про можливі порушення у сфері комплаєнсу, у тому числі, своєчасне надання відповідей та помітний усім справедливий результат їх розгляду.
- Прийняти зрозумілу і доведену до загального відома політику роботи з повідомленнями про можливі порушення у сфері комплаєнсу для підтримки культури відкритого вираження своєї думки.
- Організувати діяльність компанії таким чином, що спонукає до конфіденційних і анонімних повідомлень про можливі порушення у сфері комплаєнсу.
- Належним чином організувати роботу "телефону довіри" або "гарячої лінії" для обробки повідомлень про можливі порушення у сфері комплаєнсу.
- Гарантувати відсутність заходів помсти у відповідь за надання інформації.

Якщо керівництво компанії активно заохочує та стимулює поведінку співробітників, що відповідає Кодексу ділової етики (або аналогічного документу, що закріплює здійснення діяльності відповідно до етичних принципів), працівники компанії будуть більш пильними та готовими висловлювати свої підозри у разі сумнівів щодо допустимості певних способів поведінки.

Для заохочення цього устремління важливо довести до загального відома механізми, що дозволяють працівникам "висловитись" поза рамками звичайної структури субординації і бути захищеними від можливих заходів помсти у відповідь.

Оскільки соціальна відповідальність компаній та ділова етика продовжують бути у центрі уваги, розробляються все більш складні комплаєнс-стратегії. Ключовою практикою, яка об'єднує багато сучасних корпоративних програм соціальної відповідальності та заходів у сфері комплаєнсу, є прийняття та використання **внутрішньої процедури роботи з корпоративними інформаторами**, каналу інформування чи іншої "гарячої лінії", що дозволяє співробітникам повідомляти про свої підозри. Завдяки цьому керівництво може виявляти вчинені компанією злочини, порушення антимонопольного законодавства, факти корупції та інші порушення і вживати відповідних заходів.

Передача повідомлень по "гарячій лінії" (також іменується в деяких компаніях "телефоном довіри" або "лінією для корпоративних інформаторів") використовується більше двох десятиріч і вважається корисним інструментом, що допомагає виявити випадки шахрайства та порушення вимог законодавства. Існування подібних механізмів роботи з повідомленнями може також стати стримуючим фактором для працівників, які з якої-небудь причини хотіли б обійти діючі засоби контролю та порушити Кодекс ділової етики.

а. *Визнання цінності системи роботи з повідомленнями про можливі порушення антимонопольного законодавства*

Відповідна атмосфера в компанії, що заохочує працівників висловлюватись або звертатись за консультаціями при виникненні спірних ситуацій, може певним чином вплинути на ефективність прийнятої в компанії програми антимонопольного комплаєнсу. Відповідно до публікації Європейської комісії 2011 року "*Питання комплаєнсу*":

"Невід'ємною частиною успішної комплаєнс-програми є впровадження зрозумілих механізмів передачі повідомлень. Співробітники повинні бути не тільки проінформовані про можливі протиріччя з вимогами антимонопольного законодавства, але також знати, до кого і в якій формі можна звернутись при виникненні конкретних питань"²⁷.

У декількох публікаціях на тему комплаєнсу компаніям рекомендується "створити конфіденційні канали для передачі інформації про свої підозри, для звернення за консультаціями та повідомлення про порушення без страху перед заходами помсти"²⁸. Існує ряд можливих варіантів, які можна запропонувати працівникам та посадовим особам компанії для обробки звернень з питань, які викликають сумніви щодо дотримання вимог законодавства, та повідомлень про підозри у порушенні даних вимог. Будь-яка успішно організована система може принести **значну користь**, у тому числі:

- Підвищити розуміння дій та культури компанії в сфері комплаєнсу.
- Розширити можливості працівників компанії (та, можливо, навіть третіх осіб) "висловитись".
- Створити можливість швидкого виявлення та розслідування потенційних дій, які можуть викликати фінансові, юридичні або репутаційні ризики компанії.
- Показники роботи лінії щодо передачі повідомлень можуть допомогти компанії:
 - Виявити (та усунути) недоліки роботи засобів внутрішнього контролю компанії та ізолювати / виявити специфічні регіональні або управлінські питання, для вирішення яких можуть знадобитись додаткові заходи і ресурси у сфері комплаєнсу.
 - Виявити більш значні системні недоліки, на які необхідно звернути увагу для успішного запобігання і недопущення можливих майбутніх порушень.

b. Різні види внутрішніх систем передачі повідомлень

Можна обирати з цілого ряду **внутрішніх систем передачі повідомлень**, що дозволяють працівникам компанії повідомляти про виникнення сумнівів у сфері комплаєнсу та про підозри щодо вчинення неправомірних дій:

- З одного боку на шкалі заходів діє неформальний принцип "відкритих дверей", коли про виникнення підозри у сфері комплаєнсу можна в будь-який час повідомити безпосередньо керівництву компанії. Хоча даний підхід привертає увагу своєю простотою, він не забезпечує анонімності і може застосовуватись лише у тій компанії, де працівники можуть вільно звертатись до керівництва. Труднощі виникають у тому випадку, коли безпосередній керівник причетний до подій, які працівник хоче обговорити.

²⁷ Див. Примітку 5 вище (на стор. 17 публікації Комісії ЄС).

²⁸ Див. *Керівництво ICC роботи з корпоративними інформаторами*, 2008 рік (підготовлено Комісією ICC з соціальної відповідальності та боротьби з корупцією) за посиланням: <http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/whistleblowing/>.

- Як мінімум рекомендується вирішити, яким чином комплаєнс-програма може сприяти тому, щоб керівники та працівники звертались за допомогою. Залежно від того, велика це компанія чи МСП, за допомогою та консультаціями можна звернутись у юридичний відділ, у комплаєнс-відділ або в інший відповідний відділ (фінансів, аудиту, кадрів).
- Повідомлення та консультування щодо певних видів діяльності: для спостереження і контролю можна розглянути питання про внесення в програму положення про отримання працівниками компанії попереднього дозволу (або дотримання інших форм контролю, таких як реєстрація у внутрішній базі даних) на здійснення певних комерційних дій з високими антимонопольними комплаєнс-ризиками. Типовим прикладом діяльності, для якої є корисним даний вид моніторингу з точки зору конкурентного права, є участь у зустрічах торгових асоціацій та галузевих конференціях. Компанії можуть використовувати мережеві технології (наприклад, розміщений в мережі журнал для отримання дозволу на участь у зустрічі торгової асоціації) чи інші види каналів передачі повідомлень.
- По іншій бік шкали від неформального підходу "відкритих дверей" знаходиться використання офіційної сторінки в мережі Інтернет або телефонної лінії для корпоративних інформаторів (в деяких компаніях вони також називаються "телефон довіри", "гаряча лінія" або лінія для передачі повідомлень з питань дотримання Кодексу етики). Необхідно визначити, чи потрібен компанії офіційний "телефон довіри", виходячи з потенційних ризиків (та технічних умов діяльності компанії), і залежно від розмірів, сфери та географії діяльності компанії.

У багатьох компаній є певна внутрішня телефонна служба допомоги, призначена для відповіді на запитання працівників про етику, політику та комплаєнс-систему компанії. Подібні "телефони довіри" з питань комплаєнсу часто створюються за рахунок внутрішніх ресурсів і призначені для надання допомоги працівникам у вирішенні ситуацій, які виникають у сфері комплаєнсу. Якщо у компанії є такий внутрішній "телефон довіри", необхідно дуже ретельно розглянути всі "за" і "проти" розширення діючої системи за рахунок включення в неї обробки скарг корпоративних інформаторів на порушення вимог законодавства, оскільки може виникнути ризик замовчування відомостей про неправомірну діяльність. З цієї причини багато компаній розглядають питання про організацію офіційної лінії для корпоративних інформаторів на додаток до внутрішнього консультативного "телефону довіри".

с. Корпоративні інформатори

Впровадження **системи конфіденційних та анонімних повідомлень** є важливим кроком для компаній всіх видів і розмірів, що прагнуть дотримуватись більш суворої та ефективної системи корпоративного управління. Зростаюче визнання важливої ролі корпоративних інформаторів у розкритті корпоративних порушень призвело до появи у багатьох країнах різних законопроектів для захисту корпоративних інформаторів та їх стимулювання до повідомлення фактів, що викликають їх занепокоєння.

ЗМІ звертають велику увагу на корпоративних інформаторів при висвітленні резонансних справ. Іноді їх позиціонують як "голос волаючого в пустелі", готовий повідомити про протиправні дії на шкоду власним інтересам. Насправді, нормально функціонуюча внутрішня система роботи з повідомленнями про можливі порушення в сфері комплаєнсу дозволяє виявляти і вирішувати можливі проблеми на ранніх етапах: якщо перше повідомлення про порушення надійшло ззовні, то це може означати, що, по суті, ніхто всередині компанії не звернув на це увагу і ніякі дії не вживались.

Зараз деякі антимонопольні органи заохочують пряме звернення до них за наявності інформації про можливе порушення: в деяких випадках навіть пропонується грошова винагорода²⁹. Оскільки компанії із абсолютною нетерпимістю до антимонопольних порушень, навряд чи запропонують аналогічні заходи стимулювання, це призводить до виникнення напруги між внутрішніми заходами компанії щодо запобігання та виявлення порушення вимог законодавства та зосередженістю антимонопольних органів на ефективному попередженні порушень. Через це в інтересах компаній створити обстановку, яка передбачатиме виявлення питань, що викликають занепокоєння, вже на ранніх стадіях, щоб забезпечити негайне реагування та проведення розслідування цих питань (у відповідних випадках), а у найгіршому випадку – щоб підготувати заяву про застосування програми пом'якшення відповідальності (для подачі у відповідні антимонопольні органи).

Внутрішні гарячі лінії / телефони довіри для корпоративних інформаторів існують в різних формах:

- Деякі гарячі лінії з антимонопольних питань працюють окремо, в той час як інші є частиною більш широкої корпоративної системи, що охоплює Кодекси ділової етики, комплаєнс-програму або програму соціальної відповідальності.
- Деякі компанії організують роботу своєї гарячої лінії за рахунок внутрішніх ресурсів, інші залучають для цього зовнішніх консультантів. Деякі поєднують використання внутрішніх ресурсів (для цілей проведення розслідування) із зовнішнім (незалежним) управлінням та записом скарг для забезпечення анонімності.
- Деякі компанії використовують єдину глобальну лінію для корпоративних інформаторів / гарячу лінію і окремі паралельні канали передачі повідомлень локально для афілійованих осіб.
- У деяких компаніях гарячі лінії закриті для співробітників, що працюють у певних країнах (на підставі місцевого законодавства).

Хоча багато міжнародних компаній організували глобальний телефон довіри / глобальну гарячу лінію, все одно виникають певні труднощі:

- У деяких країнах використання гарячих ліній або ліній для корпоративних інформаторів для передачі повідомлень про можливі порушення в сфері комплаєнсу може викликати питання з точки зору захисту персональних даних, діяльності трудових рад і навіть трудового законодавства.
- Наявність каналів передачі повідомлень в декількох країнах спричиняє виникнення додаткових операційних труднощів (наприклад, необхідності перекладу на іншу мову).
- Системи, що не забезпечують подальшу конфіденційність та анонімну взаємодію з особою, що залишила повідомлення, можуть призвести до передачі неповної інформації, яка не буде достатньою підставою для подальшої перевірки з боку компанії (або консультантів компанії).
- Якщо система не адмініструється незалежною третьою особою (через вартість її послуг або з інших причин) та особі, яка передає повідомлення, необхідно записати повідомлення (та свій голос) за допомогою автоматизованої системи або звернутись

²⁹ Так, наприклад, на дату публікації справжнього Практичного посібника Управління Великобританії з добросовісної конкуренції розглядало питання про встановлення грошової винагороди у розмірі до 100 000 фунтів стерлінгів (у виняткових випадках) за інформацію про картелі. Див.: <http://www.ofc.aov.uk/OFTwork/competition-act-and-cartels/cartels/rewards>.

до співробітника, якому доручено приймати повідомлення, то "конфіденційність та анонімність" системи інформування підривається / дискредитується.

У великій компанії в процесі функціонування внутрішньої системи передачі повідомлень можуть виникати значні практичні труднощі, такі як необхідність збільшення чисельності персоналу через різні часові зони, організації перекладу, розуміння культурних особливостей та здійснення міжнародних дзвінків.

Вибір між адмініструванням каналу передачі повідомлень шляхом залучення зовнішнього виконавця або своїми силами дуже залежить від наявних ресурсів. Компанія може передати роботу з повідомленнями корпоративних інформаторів з інших країн сторонній організації з міжнародним досвідом, при цьому створивши внутрішню систему для співробітників, що працюють в даній місцевості (хоча, як зазначено вище, внутрішня система роботи з повідомленнями має певні недоліки).

До практичних заходів, які можна взяти до уваги при створенні системи повідомлень про підозри у сфері комплаєнсу, відносяться:

- Незалежно від того, чи є компанія великою або це МСП, система передачі повідомлень повинна відображати потенційні ризики та порушення, що мають відношення до діяльності компанії.
- Система передачі повідомлень повинна забезпечувати захист і збереження конфіденційності та анонімності особи, яка повідомляє про свої підозри (на її прохання).
- Підготовку (та поширення) звіту про подію необхідно проводити таким чином, щоб не допустити розкриття інформації при витребуванні доказів у рамках судового процесу, наприклад, скориставшись режимом адвокатської таємниці; іншими факторами, які слід врахувати при вирішенні питання про поширення інформації, є необхідність збереження конфіденційності (див. вище) та недопущення можливого конфлікту інтересів.
- В ідеалі (якщо дозволяють ресурси) всі працівники та треті особи повинні мати можливість користуватися гарячою лінією / лінією для корпоративних інформаторів (хоча це більше підходить для великої компанії, ніж для МСП).
- У міжнародній / великій компанії потрібно забезпечити постійний (24 години на добу без вихідних, 365 днів на рік) доступ до системи передачі повідомлень і можливість передачі повідомлень Інтернетом, телефоном, факсом або поштою.
- Якщо дозволяють ресурси, слід залучити кваліфікованих операторів, щоб особа, яка повідомляє про свої підозри, почувалась вільно (це легше зробити у великих компаніях та (або) при залученні сторонніх організацій для управління телефоном довіри).
- У міжнародній компанії потрібно забезпечити доступ до системи передачі повідомлень на всіх відповідних мовах (також система повинна враховувати мовні та культурні особливості).
- Незалежно від розмірів компанії необхідно забезпечити подальшу взаємодію з особою, яка повідомила про свої підозри, та підтримку двостороннього зв'язку при збереженні конфіденційності та анонімності.

- Також важливо розробити (або залучити для цього сторонню організацію) ефективні політики щодо зберігання та використання "чутливої" інформації, та за допомогою ІТ технологій забезпечити повну безпеку серверів від внутрішніх та зовнішніх атак.

Потрібно визначитися з **управлінням роботою лінії і порядком передачі повідомлень**:

- Які види повідомлень прийматиме гаряча лінія / лінія для корпоративних інформаторів (категорії можливих порушень)?
- Які питання слід задавати для отримання інформації?
- Хто керуватиме роботою гарячої лінії / лінії для корпоративних інформаторів на регулярній основі?
- Хто в інших відділах компанії (наприклад, у відділі внутрішнього аудиту, відділі кадрів або юридичному відділі, якщо вони створені в компанії) буде призначений для сприяння у проведенні перевірки та вирішенні питань, що виникають?
- Як буде організована робота з повідомленнями та їх відстеження?
- Як компанія захищатиме конфіденційність та анонімність?
- Наскільки забезпечено збереження інформації, що міститься в повідомленнях?
- Як відповідатимуть на дзвінки по лінії від імені компанії?
- Яким чином і кому передаватимуться повідомлення?
- Які інструменти будуть використовуватися для розгляду повідомлень?

Доступ компанії до надійних інструментів розгляду та вирішення спірних ситуацій дозволяє скоротити час і зусилля, необхідні для їх вирішення. Ще одним вкрай важливим фактором успішної роботи гарячої лінії / лінії для корпоративних інформаторів є впевненість працівників компанії у тому, що їх повідомлення будуть оброблятися конфіденційно, і за сумлінне анонімне або неанонімне повідомлення про (можливі) порушення до них не застосовуватимуться заходи помсти чи інші негативні наслідки.

У разі виявлення порушення в більшості випадків необхідно без зволікання залучити зовнішніх юридичних консультантів з антимонопольних питань, які допомагатимуть при подальшому розслідуванні та надаватимуть консультації у режимі адвокатської таємниці.

Ефективна система роботи гарячої лінії / лінії для корпоративних інформаторів не повинна бути статичною. Зі змінами вимог до комплаєнсу та зростанням/змінами в компанії дуже важливо розвивати систему комплаєнс-повідомлень, яка би задовольняла нові потреби. Це забезпечується шляхом доповнення системи категоріями ризиків у зв'язку з новими напрямками діяльності, розширенням географії присутності компанії, новими підрозділами компанії та адресатами повідомлень у міру зростання компанії, і через надання звітів та отримання нових даних від осіб, які повідомляють про свої підозри відповідно до вимог законодавства.

d. *Інформування, навчання та створення культури повідомлення про порушення*

Незалежно від розмірів компанії важливо не забувати про те, що недостатньо просто створити систему роботи з повідомленнями про підозри, щоб працівники почали звертатися з питаннями і повідомляти про підозри. Для її ефективної роботи співробітникам необхідно знати про доступність гарячої лінії / лінії для корпоративних інформаторів, а також коли і чому її слід використовувати. Слід визначити, яким чином регулярно і ефективно поширювати цю ідею в компанії, щоб забезпечити використання гарячої лінії / лінії для корпоративних інформаторів³⁰.

³⁰ Deloitte Financial Advisory Services LLP, Керівництво з впровадження телефону довіри.

Потрібно стимулювати використання гарячої лінії / лінії для корпоративних інформаторів через реалізацію широкої програми інформування та навчання у всій компанії. Її можна поєднувати з прийняттям (або переглядом) Кодексу ділової етики, впровадженням комплаєнс-програми або реалізувати в рамках навчання і тренінгів працівників, вона може в тій чи іншій мірі включати передові механізми комунікацій (див. Розділ 4 "Джерела знань у сфері антимонопольного комплаєнсу").

Культурні особливості можуть проявлятися в наступному контексті: в деяких країнах в силу історичних та інших причин працівники емоційно та негативно ставляться до ідеї корпоративного інформування, оскільки воно іноді асоціюється із "донесенням" на колег. Також може бути загальне небажання повідомляти про підозри з використанням ліній, пов'язаних з головним офісом, на відміну від ліній місцевих офісів. Слід враховувати ці аспекти і уникати впровадження неефективних структур, що викликають більше скептицизму і роздратування, ніж підтримки.

Зрештою, головне – повідомити всіх працівників про те, що компанія схвалює такі комплаєнс-повідомлення (і що вони будуть розглянуті конфіденційно і не призведуть до застосування заходів помсти у відповідь), що є можливість повідомити про підозри порушення вимог законодавства, і як можна скористатися гарячою лінією / лінією для корпоративних інформаторів (чи іншою системою інформування, запровадженою в компанії).

е. Недопущення заходів помсти і конфіденційність

Ще важливішими, ніж інформування про наявність різних систем роботи з повідомленнями про можливі порушення, є заходи для створення обстановки, в якій не допускається вчинення заходів помсти, щоб працівники впевнено себе почували та заохочувались до повідомлення про можливі порушення.

Ключовим кроком у створенні такої обстановки є забезпечення розуміння всіма працівниками очікувань від комплаєнсу і комплаєнс-культури компанії, та розуміння працівниками та керівниками ролей, які від них очікуються (і до виконання яких вони заохочуються) у процесі передачі і доведення до відома керівництва повідомлень з питань, що викликають занепокоєння:

"Найважливіша система передачі повідомлень – "відкриті двері", а найкраща система передачі повідомлень – та, де працівники можуть спокійно звернутися до свого керівника та відкрито обговорити з ним будь-які можливі проблеми"³¹.

Система компанії по роботі з повідомленнями про можливі порушення повинна включати належні засоби захисту корпоративних інформаторів для того, щоб захистити працівників компанії, які висловили свої підозри. Усі працівники повинні мати можливість повідомляти про серйозні випадки, не побоюючись заходів помсти та дискримінаційних або дисциплінарних заходів. Таким чином, трудові права, винагорода та кар'єрні можливості корпоративного інформатора повинні бути захищені компанією³².

Необхідно намагатися постійно і в максимально можливому обсязі забезпечувати конфіденційність особистості корпоративного інформатора та переданих ним даних з урахуванням положень законодавства про їх розкриття, які мають переважну силу, та охороняти зазначені відомості за допомогою усіх належних засобів³³.

³¹ 101 питання про комплаєнс: як організувати та підтримувати ефективну комплаєнс-програму і програму корпоративної етики. Опубліковано Товариством комплаєнс і корпоративної етики в 2008 році, придбати можна в книжкових магазинах або у вигляді електронного видання.

³² Звичайно ж, якщо працівник, який передав інформацію, сам порушив Кодекс ділової етики / політику компанії, щодо нього можуть бути вжиті заходи дисциплінарного впливу за дане порушення, але має бути ясно вказано, що вони не мають ніякого відношення до дій в якості корпоративного інформатора.

³³ Див. примітку 28 вище.

f. *Негайна і неупереджена реакція компанії на звернення*

Відсутність реакції або пізня реакція на висловлені працівником підозри в порушенні вимог законодавства швидко зруйнують віру працівника в систему комплаєнс-повідомлень. Тому дуже важливо, щоб компанія виділила достатню кількість ресурсів для належного реагування на повідомлення, отримані через систему. Що стосується підозр у порушенні вимог законодавства, у програмі антимонопольного комплаєнсу повинно бути чітко встановлено, що:

- Обов'язком керівників є серйозне ставлення до будь-яких підозр у порушенні вимог законодавства, про які їм стало відомо.
- Компанія проведе перевірку за будь-яким *добросовісно зробленим* повідомленням про порушення правил.
- Будуть вжиті належні заходи для недопущення подібних випадків у майбутньому (якщо правила справді були порушені).
- Перевірка буде проведена у повному обсязі та однаково неупереджено щодо усіх причетних осіб (див. Розділ 6 "Проведення внутрішніх розслідувань").
- Жодні заходи відносно будь-яких осіб не будуть вживатись до проведення належної перевірки за звинуваченнями / підозрами.
- Гарантується конфіденційність та недопущення заходів помсти (див. вище).

Працівникам компанії буде цікаво знати та переконатись у ефективності та результативності системи передачі повідомлень, тому також слід визначити, яку інформацію можна повідомити про ефективність підходу, обраного компанією.

g. *Визначення ефективності*

Фактичне використання каналу передачі повідомлень дозволяє отримати важливу інформацію про ефективність наявної системи (систем). Для підвищення ефективності комплаєнс-програми компанії можна провести аналіз процесів³⁴, за допомогою, наприклад:

- Перевірки кількості консультацій, проведених завчасно, для зведення можливості виникнення проблем до мінімуму.
- Передачі тестового повідомлення (про вигадану подію) через зовнішню гарячу лінію / лінію для корпоративних інформаторів для перевірки порядку його обробки, у тому числі, швидкості реакції на таке повідомлення.
- Розгляду статистики звернень для визначення частки повідомлень щодо антимонопольних питань.
- Використання відомостей про ситуації, коли лінії передачі повідомлень виявилися ефективними/неефективними.

³⁴ Див. також розділ 11 "Контроль та безперервне вдосконалення".

6. Проведення внутрішніх розслідувань

Короткий огляд. Можуть бути розглянуті наступні варіанти:

- Розглянути способи проведення внутрішніх розслідувань у сфері комплаєнсу (використання штатних / зовнішніх юристів, комітету з аудиту або спеціальних комітетів ради директорів).
- Прийняти "Принципи проведення розслідувань" для визначення порядку проведення розслідувань.
- Оцінити та врегулювати юридичні питання, пов'язані зі збереженням документації та доказів, і забезпечити захист адвокатської таємниці.
- Розглянути можливі юридичні механізми використання результатів розслідування.

На даний момент компанії по всьому світу визнають необхідність проведення внутрішніх розслідувань у сфері комплаєнсу з метою перевірки заяв про порушення.

Для перевірки заяв про порушення вимог законодавства (незалежно від того, чи надійшло повідомлення ззовні, по внутрішніх каналах компанії або через гарячу лінію / лінію для корпоративних інформаторів, або через внутрішній телефон довіри) необхідно запровадити ефективний, надійний і такий, що належним чином фінансується, порядок розслідування та документування вжитих компанією заходів, у тому числі дисциплінарних заходів та заходів щодо усунення наслідків порушення.

Слід узагальнити практичний досвід роботи з повідомленнями про порушення та підозри у сфері комплаєнсу і результати подальшого розслідування і, відповідно, доопрацювати систему внутрішнього контролю компанії і програму антимонопольного комплаєнсу (див. Розділ 11 "Контроль та безперервне вдосконалення").

f. *Види внутрішніх розслідувань*

Існує безліч видів внутрішніх розслідувань порушень у сфері комплаєнсу, приводом для застосування деяких з них можуть виявитися (і часто бувають) зовнішні події, такі як перевірка антимонопольним відомством. Внутрішні розслідування допомагають компанії зрозуміти, що сталося, і прийняти рішення про подальші дії (а також допомагають доопрацювати та вдосконалити діючу в компанії програму антимонопольного комплаєнсу).

До видів внутрішніх розслідувань порушень у сфері комплаєнсу, які можуть заслуговувати на увагу, відносяться:

- Всебічна юридична оцінка (із залученням внутрішніх і зовнішніх юридичних ресурсів).
- Внутрішній аудит комплаєнс-процедур та антикорупційні фінансові розслідування (форензик)³⁵ на підставі заяв корпоративних інформаторів та інших повідомлень про підозри і скарги в сфері комплаєнсу.

³⁵ Деякі компанії також використовують "навчальні" раптові перевірки, що імітують позапланові перевірки антимонопольних відомств, хоча думки розділилися стосовно користі таких перевірок для цілей виявлення існуючих проблем (див. Розділ 5 "Система роботи з повідомленнями про можливі порушення антимонопольного законодавства").

- Комплексна перевірка для виявлення неналежної поведінки посадових осіб, директорів та працівників³⁶
- Створення спеціального комітету із судових справ та інших комітетів ради директорів для розслідування та розгляду повідомлень про можливі правопорушення.

У більшості випадків та особливо з урахуванням вимог Закону Сарбейнса-Окслі, Федерального керівництва щодо призначення покарань та практики Міністерства юстиції (та інших регуляторних / антимонопольних органів) щодо пом'якшення та звільнення від відповідальності належна оцінка масштабів і характеру вчинених дій та можливих переваг і недоліків самостійного повідомлення про правопорушення у відповідні державні (або наднаціональні) органи відіграє визначальну роль у забезпеченні якнайкращого результату розгляду справи для компанії.

g. *На що необхідно звертати увагу / практичні заходи та рекомендації*

Залежно від країни та розслідуваних заяв проведення внутрішнього розслідування у сфері комплаєнсу може передбачати, наприклад, врахування національного законодавства про працю / захист персональних даних / кримінального судочинства (і відповідальності), ризиків судових спорів та засобів контролю за торгівлею / дотриманням санкцій, а також законодавства щодо транскордонної передачі відомостей, що становлять державну таємницю.

Незалежно від того, чи порушення дійсно було виявлено, такі внутрішні розслідування створюють серйозні ризики для компанії та працівників, можуть зашкодити репутації компанії, її діяльності та привернути підвищену увагу з боку антимонопольних відомств і громадськості, а також призвести до притягнення до кримінальної, цивільної або адміністративної відповідальності.

Варто враховувати наступні заходи:

- Підготувати найкращі аргументи для захисту від звинувачень в антимонопольних порушеннях.
- Вирішити, чи слід добровільно повідомляти про порушення антимонопольного законодавства, що передбачають кримінальну відповідальність, у відповідні антимонопольні органи, і якщо так, то яким чином.
- Вирішити, чи слід застосовувати заходи дисциплінарного впливу до відповідальних осіб.
- Вирішити, чи слід застосовувати/не застосовувати режим адвокатської таємниці щодо розслідуваних антимонопольних питань.
- Встановити порядок проведення опитування керівництва і працівників компанії та визначити коло опитуваних осіб.
- Встановити порядок проведення розслідування відносно колишніх працівників (якщо це можливо юридично та практично).
- Визначити порядок поводження із корпоративними інформаторами (у компанії повинна бути чітка політика щодо недопущення заходів помсти – див. Розділ 5 "Система роботи з повідомленнями про можливі порушення антимонопольного законодавства") та свідків, які співпрацюють.

³⁶ Див. розділ 8 "Комплексна антимонопольна перевірка".

- Встановити порядок документування результатів внутрішнього антимонопольного розслідування.
- Оцінити результати та визначити необхідні заходи для запобігання (або, як мінімум, зниження ймовірності) повторного порушення.

Далі в цьому розділі виділені деякі аспекти, на які слід звертати увагу при проведенні внутрішнього антимонопольного розслідування.

Загальна відповідальність за проведення розслідування

Як правило, якщо в компанії є керівник комплаєнс-підрозділу (Chief Compliance Officer, CCO), проведення розслідування зазвичай доручається йому чи іншому відділу, який працює разом з CCO (особливо у великій компанії, яка має власні можливості для проведення розслідування та експертиз). За відсутності у компанії таких можливостей можна залучити підрядчика для проведення повного або часткового розслідування.

У МСП зазвичай відсутні власні ресурси для проведення всебічного антимонопольного розслідування, і (за загальним правилом) можна розглянути можливість передачі всього або більшої частини антимонопольного розслідування зовнішнім виконавцям та покластися на ресурси, надані зовнішніми юридичними консультантами з антимонопольного права.

Навіть дуже велика компанія з власними можливостями для проведення внутрішніх розслідувань та експертиз може передати антимонопольне розслідування повністю або у більшій частині зовнішнім консультантам, як з міркувань захисту адвокатської таємниці, так і для демонстрації неупередженості методів проведення розслідування.

Проте, незалежно від розмірів компанії CCO (або інша особа, яка також відповідальна за реалізацію комплаєнс-програми), як правило, залишає за собою здійснення загального контролю та відповідальність за проведення розслідувань у сфері комплаєнсу / дотримання Кодексу ділової етики.

Встановлення принципів проведення розслідувань

З метою забезпечення прозорості процедури важливо прийняти та довести до відома працівників принципи, яких компанія (і її консультанти) повинні дотримуватися при проведенні внутрішнього розслідування в рамках Кодексу ділової етики / з питань комплаєнсу (включаючи повідомлення про антимонопольні порушення). Дані принципи зазвичай включають правила:

- Про забезпечення конфіденційності.
- Про неупередженість та об'єктивність всіх осіб, які здійснюють розслідування.
- Про дотримання етичних принципів та компетентність осіб, які здійснюють розслідування
- Про терміни проведення розслідування.
- Про захист від заходів помсти.

Типовий приклад принципів проведення корпоративного розслідування наведено у **Додатку 3**.

Спеціалізовані антимонопольні розслідування (незалежна антимонопольна експертиза)³⁷

Крім загальних "принципів проведення розслідувань", що застосовуються для розслідування будь-якого можливого порушення Кодексу ділової етики / вимог законодавства, залежно від ризиків, що виникають у діяльності компанії (особливо якщо в компанії раніше вже проводились антимонопольні розслідування), можна розглянути можливість запровадження спеціальних принципів проведення антимонопольних розслідувань. Їх метою є врахування особливостей проведення антимонопольних розслідувань, одним з аспектів яких є пом'якшення / звільнення від відповідальності. Дані принципи в цілому стосуються прав окремих працівників, щодо яких проводиться розслідування, та відображають специфічні риси конкретного антимонопольного розслідування.

У таких принципах проведення антимонопольних розслідувань можуть бути передбачені наступні моменти:

- Коло осіб, що складають групу з розслідування (штатний юрист, зовнішній юридичний консультант, інші особи, які можуть бути залучені до розслідування).
- Ролі інших внутрішніх відділів, які можуть бути залучені до розслідування (наприклад, внутрішні / зовнішні експерти-слідчі, відділ ІТ, аудиту, кадрів, зв'язків з громадськістю у відповідних випадках за наявності даних відділів у компанії).
- Питання збереження конфіденційності та необхідності / важливості захисту адвокатської таємниці (якщо застосовується у відповідній країні).
- Важливість збереження документів та електронних даних (а також цілісності ланцюжка доказів).
- Момент повідомлення про розслідування особам, щодо яких воно проводиться (відстрочка в повідомленні працівникам може виявитися доцільною – якщо це юридично можливо – щоб уникнути ризику знищення доказів. Проте також важливо не допустити, щоб працівники дізналися про розслідування для уникнення розголошення інформації та чуток – див. нижче).
- Порядок проведення опитувань та присутні при цьому особи.
- Надання можливості (у відповідних випадках) опитуваним особам висловлювати свою точку зору щодо можливих сумнівних питань / документів.
- Порядок здійснення пошуку інформації в електронному вигляді, включаючи питання захисту персональних даних та коло виконавців.
- Право кожної особи на захист (на випадок можливого конфлікту інтересів і, зокрема, в країнах, де застосовується індивідуальна кримінальна відповідальність) і політика компанії щодо питань оплати юридичних послуг.
- Наступні кроки і (наскільки це можливо передбачити) ймовірні терміни проведення розслідування.

Інші питання, які потребують вирішення при проведенні антимонопольного розслідування

- При проведенні антимонопольного розслідування доцільно розглянути (у відповідних випадках за допомогою зовнішнього юридичного консультанта, що спеціалізується в

³⁷ Див. також Розділ 8 "Комплексна антимонопольна перевірка".

антимонопольному праві) підходи компанії до звернень про пом'якшення / звільнення від відповідальності (включаючи відповідальність, яка може виникнути при подальшому пред'явленні вимог про відшкодування збитків).

- Важливо як контролювати чутки / розголошення інформації всередині всіх підрозділів вашої компанії, так і забезпечити продовження здійснення господарської діяльності під час проведення антимонопольного розслідування без подачі непотрібних сигналів третім особам (ризик полягає в тому, що інші особи можуть звернутися за пом'якшенням / звільненням від відповідальності до того, як це зробить компанія, та (або) що антимонопольне відомство дійде висновку, що компанія активно протидіє його перевірці).
- Всі документи, отримані під час розслідування, повинні бути належним чином класифіковані та оформлені із зазначенням джерела отримання документа та працівника компанії (або зовнішніх консультантів), який отримав та зберігає документ (-и). Такі кроки мають ключове значення для збереження ланцюжка доказів.
- Залежно від результатів розслідування при розміщенні акцій компанії на будь-якій фондовій біржі необхідно розглянути (разом з консультантами) питання про необхідність розкриття інформації відповідній фондовій біржі або іншому компетентному органу (наприклад, Комісії США з цінних паперів та бірж).

7. Заходи дисциплінарного впливу

Короткий огляд. Можуть бути розглянуті наступні варіанти:

- Запровадити внутрішню політику щодо притягнення до дисциплінарної відповідальності / політику "застосування наслідків" за порушення Кодексу ділової етики.
- Визначити обтяжуючі та пом'якшуючі обставини, які компанія може взяти до уваги, приймаючи рішення про застосування заходів дисциплінарного впливу.
- Визначити способи призупинення дисциплінарного провадження протягом розгляду антимонопольної справи, якщо це необхідно для звернення з клопотанням про пом'якшення / звільнення від відповідальності.
- Визначити порядок застосування дисциплінарних стягнень (коли, яким чином та ким).

Важливо розробити **внутрішній дисциплінарний кодекс** чи політику компанії щодо працівників (або посадових осіб компанії), які ініціювали вчинення дій, що є порушенням Кодексу етики (у тому числі порушенням антимонопольних вимог) або брали участь у ньому. Це важливо не тільки з метою попередження порушень, але також як свідчення дійсної зацікавленості компанії у запровадженні та розвитку комплаєнс-культури.

Надійна програма антимонопольного комплаєнсу повинна чітко вказувати, що у разі порушення антимонопольного законодавства будь-яким працівником компанії (наскільки високу посаду він би не обіймав), до нього будуть застосовані заходи дисциплінарного впливу (включаючи тимчасове відсторонення від виконання обов'язків, пониження в посаді, звільнення і навіть притягнення працівника або колишнього працівника до відповідальності в судовому порядку).

Важливо забезпечити однакове застосування політики щодо притягнення до дисциплінарної відповідальності у всій компанії, зокрема, не допустити виникнення у керівних працівників можливості уникнути дисциплінарної відповідальності у разі порушення ними правил. У керівництві Міністерства юстиції США по FCPA зазначено, що³⁸:

"Комплаєнс-програма повинна застосовуватись, починаючи з залу засідань ради директорів та закінчуючи підсобним приміщенням – ніхто не повинен бути виключений зі сфери її дії. Таким чином, Міністерство юстиції та Комісія з цінних паперів і бірж звертають увагу на те, чи діє в компанії одночасно з комплаєнс-програмою належний і зрозумілий порядок притягнення до дисциплінарної відповідальності, чи застосовується він своєчасно і в кожному випадку та чи відповідають вжиті заходи тяжкості порушення... Жодна посадова особа не повинна бути вище вимог дотримання законодавства, і жодна особа в компанії не повинна вважатися занадто цінною, щоб не притягати її до дисциплінарної

³⁸ Хоча дане керівництво складено для забезпечення дотримання норм по боротьбі з хабарництвом та корупцією, його розуміння також важливо при бажанні інтегрувати різні комплаєнс-програми в рамках Кодексу етики. Керівництво Міністерства юстиції за FCPA доступне за посиланням: <http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/guide.pdf>.

відповідальності, якщо вона цього заслуговує. Винагорода за належну поведінку та покарання за протиправну поведінку зміцнює культуру комплаєнсу та етики у всій організації".

Регуляторні органи (включаючи антимонопольні відомства) все більше очікують від компаній проявів серйозного ставлення до комплаєнсу шляхом реалізації програм антимонопольного комплаєнсу, які включають положення про застосування заходів дисциплінарного впливу або "про наслідки", оскільки вони вважаються основою ефективності програми. Деякі приклади наведені нижче.

Приклад: інтегрована лісозаготівельна та целюлозно-паперова компанія

Кодекс ділової етики (витяг): *Порушення правил є неприйнятним. Компанія буде забезпечувати дотримання цього Кодексу етики шляхом проведення розслідувань за всіма повідомленнями про порушення правил. У разі отримання доказів допущених порушень вживатимуться заходи для недопущення їх повторного вчинення. Даний порядок поширюється на всіх осіб, які брали участь у порушенні. Конфіденційність повідомлень про порушення гарантується. Корпоративні інформатори не зазнаватимуть дискримінації. Також, заходи щодо осіб, звинувачених у скоєнні неправомірних дій, не будуть вживатись до проведення належного розслідування. У разі встановлення факту порушення Кодексу етики Компанія має право вжити заходів дисциплінарного впливу, а в серйозних випадках навіть розірвати трудовий договір.*

Приклад: міжнародна компанія з випуску електронної та електромеханічної продукції

"Комплаєнс є обов'язковим для всіх працівників. У зв'язку з цим у Кодексі ділової поведінки встановлено, що до будь-якого працівника, який допустив порушення, повинні застосовуватись заходи дисциплінарного впливу за порушення обов'язків, передбачених трудовим договором, незалежно від покарання, передбаченого законом. Внутрішні документи Компанії встановлюють перелік дисциплінарних заходів, що застосовуються у всій Компанії, та визначають принципи їх застосування".

Приклад: американська фармацевтична компанія

"Порушення діючих положень, процедур і Комплаєнс-програми Компанії в цілому вважається порушенням політики компанії та призводить до застосування заходів дисциплінарного впливу, включаючи навіть звільнення працівників Компанії. Хоча кожен випадок розглядається окремо, належні дисциплінарні заходи будуть послідовно застосовуватись при виявленні порушень, а також для запобігання майбутніх порушень".

а. Загальні вимоги до дисциплінарного провадження

Компанії необхідно розробити свою власну політику притягнення до дисциплінарної відповідальності, що якнайкраще відповідає потребам компанії та враховує чинне трудове законодавство (тобто трудове законодавство кожної держави, де працюють співробітники компанії) та інші аспекти щодо принципів справедливості та дотримання прав людини. Однаково важливе фактичне застосування компанією правил про притягнення до дисциплінарної відповідальності, а також послідовність їх застосування (згідно з вимогами чинного законодавства).

При розробці політики компанії щодо притягнення до дисциплінарної відповідальності потрібно визначитись із рядом загальних положень³⁹, такими як:

- **Хто в компанії приймає рішення** про застосування заходів дисциплінарного впливу та які заходи повинні застосовуватись? Як загальна рекомендація, пропонується не залишати питання про застосування дисциплінарного стягнення за порушення Кодексу ділової етики (і, зокрема, за серйозні порушення Кодексу, такі як порушення антимонопольного законодавства та законодавства про боротьбу з хабарництвом та корупцією) на розсуд однієї людини (такої як безпосередній керівник). Прийняття рішень з дисциплінарних питань найкраще (для забезпечення однакового підходу) доручити комісії, до складу якої входять представники комплаєнс-відділу, юридичного відділу та відділу кадрів, а також вищого керівництва відповідного напрямку діяльності. Для підтримки авторитетності комплаєнс-програми компанії дуже важливо, щоб вжиті заходи дисциплінарного впливу відповідали порушенню, і не створювалось враження про ігнорування компанією порушень Кодексу ділової етики.
- Якщо рішення з дисциплінарних питань приймаються комісією, то яким буде склад комісії?
- Які повідомлення про наявність підозр повинні бути направлені працівникам, яких стосується підозра, та які права на захист / представництво своїх інтересів повинні бути їм надані?
- Які обтяжуючі та пом'якшуючі обставини повинні прийматись до уваги?
- Як компанія повинна поводитись з безпосередніми керівниками, які не вжили необхідних заходів для недопущення (або, ще гірше, з тими, які заохочували або допускали) неправомірних дій?
- Яким чином буде підтримуватись баланс між бажанням / необхідністю забезпечення конфіденційності (і в деяких випадках адвокатської таємниці щодо обставин справи) та необхідністю повного документування заходів дисциплінарного впливу щодо працівників, які допустили порушення антимонопольного законодавства?

Заходи дисциплінарного впливу та фактори, які компанія може враховувати при визначенні належних санкцій для кожного окремого випадку (з урахуванням вимог національного трудового права), можуть включати⁴⁰:

- Використання внутрішньої "системи балів" / "щоденників" комплаєнсу в рамках атестації за результатами роботи.

³⁹ Потрібно отримати окремі консультації з трудового права у відповідних державах.

⁴⁰ Дані можливі санкції наведені в порядку зростання суворості, що не означає надання переваги більш м'якому підходу – насправді, залежно від серйозності порушення і займаної посади працівника, компанія може розглядати спочатку більш серйозні стягнення.

- Неформальне попередження без занесення в особову справу із зобов'язанням пройти необхідний курс навчання та консультування з антимонопольних питань.
- Офіційне письмове попередження із зобов'язанням пройти необхідний курс навчання та консультування з антимонопольних питань.
- Пониження в посаді або відмова у підвищенні, а також зобов'язання пройти необхідний курс навчання та консультування з антимонопольних питань.
- Зменшення розміру оплати праці (позбавлення премії, опціонів на акції та інших частин виплат, що становлять оплату праці).
- Звільнення з попередженням або без попередження.
- У відповідних випадках можуть розглядатись інші заходи (стягнення збитків / повернення премії / пенсійних пільг) з урахуванням особливостей національного законодавства.

Політика притягнення до дисциплінарної відповідальності за порушення Кодексу етики повинна бути чітко сформульованою та доведеною до відома всіх працівників компанії. Тим не менше, важливо не допускати заздалегідь обумовленого результату дисциплінарного провадження, який може суперечити принципам повного та неупередженого розгляду наявних фактів щодо участі працівника у вчиненні дій, заборонених Кодексом.

б. *Можливі обтяжуючі та пом'якшуючі обставини*

Ситуації завжди відрізняються одна від одної, і слід переконатись в тому, що дисциплінарні санкції застосовуються компанією об'єктивно та послідовно. При розробці політики компанії Ви можете визнати необхідним прогресивний підхід до дисциплінарних стягнень. Якщо в компанії раніше існувала культура незастосування радикальних заходів до працівників, то достатній термін попередження (можливо, разом із наданням працівникам можливості добровільно повідомити про порушення)⁴¹ може зробити перехід до політики абсолютної нетерпимості до порушень менш болючим.

Багато може залежати від того, які випадки порушення Кодексу ділової етики розглядає компанія: очевидний випадок явного порушення Кодексу, що спричинило серйозну шкоду (наприклад, участь працівника в картельній ціновій змові), може означати, що компанії слід розглянути питання про застосування більш суворих санкцій, таких як звільнення з попереднім повідомленням або без попередження. Застосування менш суворих заходів може розцінюватись як "м'яке" ставлення до порушення вимог, а розголошений випадок звільнення може мати потужний стримуючий вплив на інших працівників.

У більш загальному сенсі до **пом'якшуючих обставин**, які можуть прийматись до уваги в ході дисциплінарного провадження за порушення антимонопольного законодавства, можна віднести:

- Всебічне співробітництво працівника при проведенні внутрішнього розслідування.
- Перебування працівника на некерівній посаді.

⁴¹ Див. Розділ 8 "Комплексна антимонопольна перевірка": будь-яке внутрішнє (в рамках компанії) звільнення працівників від відповідальності має бути тільки внутрішнім і стосуватись тільки наміру компанії застосувати заходи дисциплінарного впливу до даної особи, але не дає гарантій щодо тих заходів, які можуть бути застосовані регуляторними та (або) правозастосовуючими органами стосовно неї.

- На працівника не поширювалось зобов'язання пройти відповідний антимонопольний тренінг⁴².
- Добросовісність працівника (та дотримання юридичних рекомендацій)⁴³.
- Схвалення або заохочення дій працівника безпосереднім керівником⁴⁴.

До **обтяжуючих обставин** (що передбачають розгляд питання про застосування більш суворих дисциплінарних стягнень) можна віднести:

- Відмова від співробітництва або повного розкриття інформації з питань, які мають важливе значення для розслідування.
- Перебування працівника на керівній посаді (див. нижче подальші пояснення стосовно працівників керівної ланки).
- Працівник пройшов антимонопольне навчання та був попереджений про необхідні стандарти поведінки.
- Працівник не пройшов антимонопольне навчання, незважаючи на вимоги компанії⁴⁵.
- Працівник був раніше причетним до вчинення порушення в тій же області (повторне порушення).
- Працівник підбурював інших працівників до вчинення порушення⁴⁶.
- Працівник проігнорував або відмовився від отримання юридичних консультацій до вчинення дій, які є порушенням антимонопольного законодавства.

Стосовно керівника (наприклад, керівника підрозділу), який безпосередньо не брав участі у прийнятті неправомірних рішень, компанії слід з'ясувати, чи не заохочував безпосередній керівник вчинення порушення, чи не дивився на порушення "крізь пальці" або чи не допускав з необережності недопрацювань у забезпеченні належного контролю за відповідним напрямом діяльності. У даному контексті при вивченні того, "знав чи повинен був знати" керівник про таку діяльність, до факторів, які заслуговують на увагу, відносяться наступні:

- Роль, відповідальність і повноваження керівника підрозділу в компанії (наприклад, передбачається, що керівник дуже високого рівня буде демонструвати і більш високі лідерські якості що стосується контролю та етики, ніж особа, яка займає нижчу посаду).
- Відносини керівника з особами, які вчинили порушення (наприклад, безпосередній керівник повинен мати значно більш чітке уявлення про фактичні дії своїх підлеглих, ніж інший менеджер).
- Знання і розуміння того, які якості очікуються від особи на даній посаді і в даній категорії роботи (тому керівник підрозділу повинен чітко знати та розуміти Кодекс ділової етики і повинен бути "етичним лідером" у своєму підрозділі).
- Антимонопольне навчання, яке пройшов (або повинен був пройти) керівник.

⁴² Неправильне визначення кола працівників для участі в антимонопольному навчанні свідчить про неефективність самої комплаєнс-програми, що вимагає (в рамках здійснення контролю і постійного вдосконалення – див. Розділ 11 "Контроль та безперервне вдосконалення") негайного перегляду кола кандидатів, які направляються на навчання.

⁴³ Слід зазначити, що помилкові юридичні консультації можуть не захистити компанію від штрафів у разі порушення антимонопольного законодавства, хоча, якщо працівник покладався на юридичні консультації, що заслуговують на довіру, то це може бути підставою для звільнення від кримінальної відповідальності, але це питання залежить від національного законодавства відповідної держави.

⁴⁴ Це стане обтяжуючою обставиною при розгляді заходів дисциплінарного впливу на безпосереднього начальника.

⁴⁵ Якщо працівники регулярно ухиляються від обов'язкового навчання, то це питання необхідно розглянути в рамках оцінки антимонопольної програми (див. Розділ 11 "Контроль та безперервне вдосконалення").

⁴⁶ Як вже було зазначено, якщо сам працівник є безпосереднім керівником, який схвалював або заохочував вчинення порушення, то це очевидна обтяжуюча обставина.

- Якщо безпосередній керівник схвалював або заохочував вчинення порушення (або навмисно створив ситуацію, в якій працівник розумів або обґрунтовано вважав, що фінансові результати та виробничі показники повинні бути досягнуті будь-якою ціною), це повинно розглядатись як однозначна обтяжуюча обставина, що передбачає вжиття певних заходів дисциплінарного впливу до даного керівника.

с. *Особливі аспекти антимонопольних справ*

.....

Пов'язане з антимонопольними питаннями дисциплінарне провадження має специфічні риси, які зможуть вплинути на форму взаємодії з працівниками.

Програма антимонопольного комплаєнсу піддається перевірці на міцність в той момент, коли потрібно визначити, як вчинити з працівниками, причетними до серйозних антимонопольних порушень, таких як створення картелю, чи інших явних порушень антимонопольного законодавства.

Якщо Кодексом ділової етики і пов'язаними з ним керівництвами участь у картелях прямо заборонена, та політика компанії щодо притягнення до дисциплінарної відповідальності передбачає звільнення в якості покарання за найбільш серйозні форми порушень Кодексу ділової етики, то за явні порушення працівником Кодексу ділової етики до нього повинні застосовуватись відповідні дисциплінарні стягнення.

Проте, процес прийняття рішення про притягнення до дисциплінарної відповідальності працівника за дуже серйозні антимонопольні порушення (такі як участь у картельній змові) (і терміни притягнення до відповідальності) може виявитись ускладненим у разі необхідності подання компанією заяви про звільнення від відповідальності / пом'якшення відповідальності. У подібних випадках для компанії важливо забезпечити постійну співпрацю з боку причетних до порушення працівників для виконання власних обов'язків компанії з надання сприяння та повної співпраці (в рамках умовного звільнення або пом'якшення відповідальності) з відповідними антимонопольними органами при проведенні ними власного розслідування. Це означає, що компанії буде потрібно забезпечити наявність працівників на своїх робочих місцях для проведення розслідування антимонопольним органом та подальшого розгляду справи про порушення антимонопольного законодавства. Звільнення (наскільки компанії не хотілось би притягати порушника до дисциплінарної відповідальності) може виявитись неприйнятним в період проведення розгляду справи про порушення антимонопольного законодавства або доки антимонопольному відомству потрібна участь співробітника⁴⁷.

Тому, можливо, Компанії варто вирішити, яким чином можна застосувати "відкладені санкції" при проведенні антимонопольних розслідувань. Рішення про відкладення санкцій не повинно викликати помилкових очікувань з боку працівника, наприклад, якщо компанії необхідно забезпечити співпрацю з антимонопольними органами, які проводять розслідування (що зазвичай є передумовою звільнення від сплати антимонопольних штрафів або пом'якшення

⁴⁷ Також слід мати на увазі, що збільшення кількості цивільно-правових справ та позовів про стягнення нанесених збитків може викликати ще більш термін продовжити необхідність присутності "винних" працівників в компанії під час проведення подальших судових розглядів.

відповідальності), компанія може утримати співробітника, відправивши його в оплачувану відпустку (у деяких країнах для її позначення існує евфемізм "дачна відпустка") до прийняття остаточного рішення у антимонопольній справі стосовно компанії⁴⁸.

У таких випадках рішення компанії щодо остаточних заходів дисциплінарного впливу має бути доведено до працівника одночасно з повідомленням про його направлення в оплачувану відпустку. Для компанії може бути корисним розглянути варіант укладення з працівником угоди про те, що оплата за вимушену відпустку буде залежати від повноти співробітництва працівника з компанією і з усіма відповідними антимонопольними органами.

Може знадобитись перегляд загальної позиції компанії щодо оплати / відшкодування особистих юридичних витрат працівника і накладених особисто на нього штрафів у разі проведення антимонопольних розслідувань, зокрема, у разі визнання його винним у вчиненні кримінального діяння у будь-якій державі. Важливо отримати юридичну консультацію з національного права в кожній відповідній державі, оскільки відповідно до законодавства та громадського порядку оплата однією особою накладених на іншу особу штрафів часто не допускається, та в деяких випадках також встановлено вимогу про стягнення юридичних витрат, пов'язаних з кримінальною справою⁴⁹. Навіть, якщо фактичної заборони на здійснення подібних сплат компанією не встановлено, варто проаналізувати, який сигнал подібна оплата може подати для інших працівників (і державних органів) щодо дійсного дотримання компанією правил етики та вимог законодавства.

Також для компанії корисним буде дослідити наслідки застосування дисциплінарних стягнень з точки зору трудового права. Окрім випадків, коли антимонопольне порушення є підставою для звільнення без попередження, може виявитись, що звільнення ряду працівників пов'язане з певними витратами. Тим не менш, першочергова важливість підтримки довіри до комплаєнс-програми зазвичай передбачає, що компанія повинна бути готова нести відповідні трудові витрати, щоб забезпечити безкомпромісне застосування комплаєнс-програми.

⁴⁸ Слід зазначити, що виконання рішення про відкладення застосування санкцій і направлення працівника у "дачну відпустку" може виявитись складним (і просто неможливим) у разі притягнення особи до кримінальної відповідальності в будь-якій країні. У будь-якому випадку незалежно від того, притягається працівник до кримінальної відповідальності чи ні, необхідно отримати консультації з трудового права у відповідній державі.

⁴⁹ Якщо відповідний співробітник є директором або посадовою особою компанії, то слід також перевірити страховий поліс компанії, оскільки багато договорів страхування відповідальності директорів і посадових осіб не передбачають покриття на випадок вчинення злочинів директорами та посадовими особами компанії.

8. Комплексна антимонопольна перевірка

Короткий огляд. Можуть бути розглянуті наступні варіанти:

- Проводити комплексні перевірки при прийомі на роботу нових співробітників.
- Оцінювати антимонопольний комплаєнс по суті шляхом проведення вибіркових ретельних перевірок господарської діяльності.
- Проявляти належну обачність щодо участі у торгових асоціаціях.
- Проводити комплексні перевірки при здійсненні угод зі злиттів та поглинань.

Комплексна антимонопольна перевірка може здійснюватись у різних формах. Вона включає поточну перевірку діючої в компанії системи антимонопольного комплаєнсу по суті в рамках функціонування програми антимонопольного комплаєнсу, а у разі виникнення сигналів (або припущень) про наявність сфер, в яких виникають ризики, включає також більш структуровані ретельні перевірки певних напрямків діяльності. Крім цього, вона охоплює і більш спеціалізовані юридичні перевірки, такі як комплексні перевірки щодо участі в торгових асоціаціях, в рамках здійснення угод зі злиттів та поглинань, створення спільних підприємств.

Проведення комплексної перевірки важливо не тільки в рамках дії комплаєнс-програми компанії (для забезпечення на належному рівні контролю за виконанням програми та актуальності оцінки антимонопольних ризиків)⁵⁰, але і в силу того, що деякі антимонопольні органи очікують від компанії проведення відповідної перевірки для запобігання та виявлення кримінально караних діянь (чи інших порушень антимонопольного законодавства, які не передбачають кримінальної відповідальності) і просування корпоративної культури, що заохочує етичну поведінку і суворе дотримання комплаєнсу⁵¹.

а. Комплексна перевірка при прийомі на роботу нових співробітників

Для демонстрації суворого дотримання комплаєнсу компанія повинна прагнути до **прояву належної обачності при прийомі на роботу нових співробітників**. Якщо це можливо, не слід приймати на роботу і наділяти повноваженнями посадових осіб і працівників, відомих своїми порушеннями антимонопольного законодавства або обґрунтовано (об'єктивно) підозрюваних у подібних порушеннях⁵². Ознайомитись із репутацією потенційного співробітника в контексті

⁵⁰ Див. главу 3 "Виявлення та оцінка ризиків" та главу 11 "Контроль та безперервне вдосконалення".

⁵¹ Див. §8B2.1 (а) (1) Федерального керівництва США щодо призначення покарань, яке доступне за посиланням: <http://www.ussc.gov> ("організація повинна проявляти належну обачність для запобігання та виявлення кримінально караних діянь"), а також зобов'язання щодо розкриття інформації відповідно до Закону Сарбейнса-Окслі (доступний за посиланням: <http://www.law.cornell.edu/uscode/text/15/chapter-98>).

⁵² Хоча у Федеральному керівництві США щодо призначення покарань прямо не встановлена вимога про проведення перевірки до прийняття на роботу, в §8B2.1 (b) 3 зазначено наступне: "Організація повинна вживати розумних заходів для того, щоб не включати до числа працівників, які наділені суттєвими повноваженнями, осіб, якщо організації було відомо або мало бути відомо за умови прояву належної обачності, про участь таких осіб у незаконній діяльності або вчиненні інших дій, які не відповідають вимогам чинної програми з комплаєнсу та етики".

дотримання вимог законодавства (якщо це доцільно та припустимо згідно з національним законодавством) можна шляхом проведення комплексної перевірки біографії претендента на предмет можливої участі в антиконкурентній діяльності.

Навіть якщо перевірка біографії неможлива, в компанії має бути встановлений чіткий порядок проведення вступного інструктажу, в рамках якого новим працівникам роз'яснюються очікування компанії щодо дотримання Кодексу ділової етики та антимонопольного законодавства. У разі переходу працівників від конкурентів компанії керівникам підрозділів компанії слід дати вказівку про проведення перевірки щодо зв'язків, підтримуваних новим працівником зі своїм колишнім роботодавцем та іншими представниками галузі. Керівники підрозділів компанії також повинні проявляти пильність щодо інформації, якою володіє працівник (яким чином працівник отримав інформацію? чи була вона отримана законним способом або через колишнього роботодавця?).

в. Комплексна перевірка в ході оцінки комплаєнсу по суті

Комплексна перевірка антимонопольного комплаєнсу по суті (тобто перевірка дотримання законодавства на практиці) може варіюватись від поверхневої самостійної оцінки за контрольними списками⁵³, подальшого консультування та навчання з питань антимонопольного законодавства, вибіркового ретельного перевірок певних напрямків діяльності до всеосяжного експертного антимонопольного "аудиту".

Деякі компанії вирішують включати до матеріалів своєї антимонопольної програми⁵⁴ комплект "Антимонопольної комплексної перевірки" для самооцінки, які по суті є переліком питань / контрольним списком, що дозволяє працівникам перевірити імовірність виникнення проблем з точки зору антимонопольного законодавства. Мета такого комплексу – не замінити спеціалізовані консультації з питань дотримання антимонопольного законодавства чи інших юридичні консультації, а скоріше забезпечити набором практичних заходів, що дозволяють працівникам виявити "тривожні ознаки" та небезпечні з точки зору антимонопольного законодавства зони.

Ступінь деталізації опису заходів з проведення антимонопольної перевірки / контрольних списків може відрізнятись в різних компаніях, і деякі передові компанії обирають дуже прості контрольні списки для перевірки / керівництва з прийняття рішень для того, щоб працівники, у яких виникли сумніви або більш складні питання, могли звернутись з ними в юридичний департамент або комплаєнс-підрозділ компанії.

Подібні прості керівництва з прийняття рішень можуть бути дуже зручними для МСП, які бажають запровадити програму антимонопольного комплаєнсу.



⁵³ Див. контрольні переліки з дотримання антимонопольних вимог, підготовлені Бюро із захисту конкуренції Канади, Бюлетень корпоративних комплаєнс-програм, 27 вересня 2010 р., с. 28 і далі: [http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/\\$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf](http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf).

⁵⁴ Див. главу 4 "Джерела знань у сфері антимонопольного комплаєнсу".

Приклад: інтегрована міжнародна нафтогазова компанія

"Керівництво з прийняття рішень про обмін інформацією:

- **ЧОМУ** я ділюсь даною інформацією (чи є у мене законні підстави для її передачі?)
- **З КИМ** я ділюсь даною інформацією (чи є ця особа конкурентом або потенційним конкурентом?)
- **ЧИМ** я ділюся (чи впливає інформація на конкуренцію?)
- **ЧИ МОЖЕ** ця інформація вплинути на поведінку іншого конкурента на ринку? (якщо може, то передавати її заборонено)
- **ЯК** це виглядає і на що схоже?
 - Як би це виглядало в пресі або в новинах?
 - Чи здається це "правильним"?
 - Якби я був на місці замовника, чи відчув би я, що мене ошукали?
- **ЧИ МОЖУ** я довести, що компанія приймає рішення самостійно?
- **ЧИ ВПЕВНЕНИЙ Я**, що це законно? Якщо ні, то необхідно зв'язатись з антимонопольним відділом або штатним юристом Компанії.

У разі виникнення сумнівів НЕОБХІДНО ПРОСТО ЗАПИТАТИ – керівника, юриста або комплаєнс-службовця.

с. Антимонопольна оцінка (перевірка) та вибірккові ретельні перевірки

У даному розділі розглядається проведення **антимонопольної оцінки** (або вибіркових ретельних перевірок), що включає вивчення комерційної діяльності та практики з юридичної точки зору для виявлення фактичних та потенційних порушень антимонопольного законодавства або ймовірності їх вчинення. Предметна антимонопольна оцінка зазвичай проводиться штатним або зовнішнім юристом (а не відділом внутрішнього аудиту або зовнішніми аудиторами). Тому її правильніше називати юридичної "оцінкою", а не "аудитом". Важливо проводити антимонопольну юридичну оцінку та ретельні перевірки відповідно до принципів проведення антимонопольних розслідувань.⁵⁵

Важливо відрізнити предметну юридичну оцінку антимонопольного комплаєнсу від аудиту процесу реалізації комплаєнс-програми та засобів контролю. В ході аудиту процесу / засобів контролю розглядається питання того, чи перейняла та впровадила компанія передовий досвід, засоби контролю та порядок відстеження, передачі інформації та вжиття заходів щодо фактичних та потенційних порушень нормативних вимог. Метою ж предметної антимонопольної оцінки є

⁵⁵ Див. главу 6 "Проведення внутрішніх розслідувань".

виявлення фактичних порушень антимонопольного законодавства та ймовірності їх вчинення. Вона спрямована на:

- Виявлення фактичних та потенційних антимонопольних порушень до початку розслідування відносно компанії або пред'явлення вимог третіми особами або антимонопольними органами.
- Визначення або підтвердження характеру та обсягів антимонопольного порушення за наявності конкретних заяв чи підозр.
- Виявлення сфер здійснення діяльності, що є ризиковими з точки зору вчинення антимонопольних порушень.
- Оцінку ефективності діючої в компанії програми антимонопольного комплаєнсу та навчання з питань антимонопольного регулювання в частині попередження антимонопольних порушень.

Оскільки предметна оцінка антимонопольного комплаєнсу (або ретельна перевірка) може призвести до виявлення фактичних порушень антимонопольного законодавства, дуже важливо провести юридичну оцінку належним чином (і відповідно до правил / принципів компанії щодо проведення розслідувань). Також важливо подумати, чи не варто залучити до проведення оцінки зовнішнього юридичного консультанта для забезпечення режиму адвокатської таємниці.

d. *Належна обачність щодо участі у торгових асоціаціях*

Участь працівників компанії у діяльності **торгових асоціацій** (або у заходах подібного характеру, таких як галузеві "круглі столи") призводить до виникнення особливих антимонопольних ризиків. Торгові асоціації можуть виконувати безліч корисних та абсолютно законних функцій, часто сприяють конкуренції та відіграють корисну роль в економіці або, як мінімум, поведуться нейтрально з точки зору конкуренції. Якщо повністю діяти з урахуванням антимонопольних рекомендацій, то законні і важливі цілі більшості торгових асоціацій можуть бути досягнуті без невинуватених антимонопольних ризиків.

Тим не менш, торгові асоціації за своєю природою є місцем зустрічі конкурентів для обговорення питань, що викликають інтерес та мають важливе значення для галузі. Якщо працівники компанії, що беруть участь у діяльності торгових асоціацій, не проявляють постійну обачність з метою недопущення розкриття інформації, що впливає на конкуренцію, то виникає небезпека того, що обговорення на засіданнях асоціації призведуть до виникнення серйозних антимонопольних ризиків і навіть порушення антимонопольного законодавства.

Якщо торгові асоціації (та їх члени) не беруть до уваги антимонопольні ризики, це може призвести до вчинення антиконкурентних дій або навіть до незаконної змови, до відповідальності за які будуть притягнені як члени торгової асоціації, так і сама торгова асоціація (а також, можливо, і причетні до них особи).

Належна обачність щодо участі у торгових асоціаціях зазвичай приймає дві форми:

- Прояв належної обачності щодо участі у засіданнях торгової асоціації, що виражається в забезпеченні повноцінного навчання та ознайомлення працівників компанії з антимонопольними ризиками неприйнятного обміну інформацією.
- Прояв належної обачності щодо діяльності самої торгової асоціації.

Якщо працівники компанії беруть участь у засіданнях і заходах торгової асоціації, важливо забезпечити їх належне навчання. Для забезпечення отримання відповідними працівниками необхідного навчання з питань антимонопольного регулювання потрібно розуміти, хто в компанії бере участь у діяльності торгових асоціацій та аналогічних заходах. Деякі великі компанії з кількома сотнями (або навіть кількома тисячами) працівників відстежують членство в торгових асоціаціях за допомогою використання мережевого онлайн-додатку для реєстрації⁵⁶, за допомогою якого працівник реєструє своє членство в асоціації, що дає керівництву можливість перевірити діяльність працівника в рамках асоціації та втрутитись у разі потреби. МСП і навіть більш великі компанії можуть не відчувати необхідності в подібних онлайн-додатках, оскільки в діяльності торгових асоціацій бере участь відносно невелика кількість працівників. Тим не менш, він може виявитися корисним інструментом при великій чисельності працівників, оскільки дозволяє компанії зорієнтувати навчання з питань антимонопольного регулювання на працівників з підвищеним рівнем ризику.

Крім навчання з питань антимонопольного регулювання працівникам, які беруть участь у заходах торгової асоціації, можна надати деякі **засоби самостійної оцінки**, такі як Керівництво з прийняття рішень, вказане в прикладі (п. (b) цієї глави) вище, або контрольний перелік того, до чого слід уважно ставитись, як, наприклад, перелік, підготовлений Бюро із захисту конкуренції Канади (наведений нижче)⁵⁷:

Приклад: торгові асоціації - антимонопольний контрольний перелік

- *Необхідно отримати юридичні консультації до вступу або поновлення членства в торговій асоціації.*
- *Необхідно отримувати чіткий порядок денний всіх засідань торгової асоціації до проведення засідання. За відсутності подібного порядку денного конкуруючі фірми не повинні брати участь у засіданні.*
- *Необхідно перевіряти протокол засідання торгової асоціації та повідомляти про помилки.*
- *Необхідно забезпечити, щоб представники компанії проявляли обережність при участі у заходах торгової асоціації.*
- *Необхідно забезпечити, щоб представники компанії були уважні щодо тих тем для обговорення, які можуть викликати ризики.*
- *При обговоренні неналежних тем представнику компанії слід піти, переконавшись, що його вихід було помічено.*
- *Необхідно негайно повідомити про подію, що сталась, комплаєнс-службовцю, юридичному консультанту чи іншій особі, зазначеній в комплаєнс-програмі компанії.*
- *Необхідно забезпечити отримання юридичних консультацій при виникненні ситуації, що дає підстави для побоювань.*
- *Необхідно розуміти, що обговорення з іншими членами асоціації питань, що впливають на*

⁵⁶ OFT, *Визначальні фактори дотримання та порушення законодавства про захист конкуренції*, травень 2010 року, п. 4.3.57, http://www.oft.gov.uk/shared_oftrreports/comp_policy/oft1227.pdf.

⁵⁷ Бюро із захисту конкуренції Канади, *Бюлетень корпоративних комплаєнс-програм*, 27 вересня 2010 р., с. 32, [http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/\\$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf](http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf).

конкуренцію, стосуються ціноутворення, розподілу ринку, рівнів виробництва, замовників, а також іншої конкурентної інформації, може бути антиконкурентним.

- Необхідно отримувати юридичні консультації до укладення угод з питань, що впливають на конкуренцію.

Оскільки антимонопольні ризики властиві діяльності торгових асоціацій, періодично, у разі необхідності, можна проводити перевірку **діяльності торгових асоціацій**, членом яких є компанія. Для подібних заходів немає встановлених форматів, але деякі положення, що заслуговують на увагу, наведені у **Додатку 4**.

е. **Проведення комплексної перевірки у рамках угод зі злиттів і поглинань**

Якщо компанія не проводить належну юридичну перевірку до здійснення злиття або поглинання, то вона може зіткнутись як з юридичними, так і з підприємницькими ризиками. Неповноцінна перевірка може призвести до продовження здійснення невиявленої антиконкурентної діяльності у порушення Кодексу ділової етики після придбання компанії з усіма відповідними наслідками для репутації компанії, а також можливим залученням до адміністративної та кримінальної відповідальності. І навпаки, у разі проведення ефективної юридичної перевірки компанії, що придбавається, можна більш точно оцінити її вартість та погодити віднесення витрат у разі порушення антимонопольних вимог на рахунок продавця. Тим не менш, навіть ретельна юридична перевірка може виявитись не здатною виявити стійкі картелі, оскільки за своєю природою вони мають таємний характер.

Все частіше, ще до того, як зробити пропозицію потенційній компанії, що придбавається / продавцеві / покупцеві або партнеру по спільному підприємству (СП), пильна увага приділяється комплаєнс-ризикам (особливо щодо антимонопольних питань, хабарництва та корупції, хоча релевантними можуть опинитись й інші комплаєнс-ризики).

Можна використовувати типову матрицю / контрольний перелік комплаєнс-ризиків для оцінки профілю ризиків продавця і компанії, що придбавається (або комплаєнс-ризиків підприємства, що продається, у разі виділення) щодо антимонопольних ризиків. На підставі подібної типової матриці комплаєнс-ризиків (або **контрольного переліку "тривожних ознак"**) група, що працює над угодою, може, наприклад, виділити основні активи компанії та потім позначити антиконкурентні дії, які часто характерні для подібних активів / діяльності / місцевості.

У разі придбання компанії або створення СП подібна матриця ризиків зазвичай включає питання, які допомагають виявити антимонопольні ризики, пов'язані з певною компанією, що придбавається, або партнером по СП (наприклад, чи були компанія або підприємство, що придбаваються, раніше причетні до змови?). Метою матриці ризиків є підготовка конкретних питань для юридичної перевірки, а також виявлення чинників, таких як ризик встановлення партнерських відносин з певними особами, які можуть приділяти менше уваги питанням застосування антимонопольного та іншого законодавства. Під час реалізації конфіденційних проектів (до оголошення про них) невелика кількість осіб, на яких на ранніх етапах поширюється угода про конфіденційність, може, тим не менш, обмежити надійність такої матриці ризиків.

Існує ряд ключових питань, на які необхідно звернути увагу при проведенні юридичної перевірки щодо угод злиття і поглинання для того, щоб уникнути сюрпризів у сфері комплаєнсу та розуміти слабкі місця, що мають бути виправлені у майбутньому.

- **Чи є програма антимонопольного комплаєнсу (і засоби контролю в інших сферах комплаєнсу) сучасною та актуальною?** Необхідно ретельно вивчити комплаєнс-програму компанії, що придбавається. Чи достатньо ресурсів і чи є особа, що займає досить високу посаду, та яка несе відповідальність за реалізацію програми, з належними повноваженнями і доступом до керівництва вищої ланки або ради директорів? Необхідно розглянути порядок оцінки комплаєнс-ризиків, інструкції та звіти про аудит для оцінки можливої (в минулі періоди) ефективності програми антимонопольного комплаєнсу чи іншої комплаєнс-програми.
- **Який профіль ризиків у компанії, що придбавається?** Необхідно розглянути: (i) характер і сферу діяльності компанії, що придбавається, (ii) особливості країн, в яких вона здійснює діяльність, (iii) спосіб здійснення діяльності (наприклад, чи використовує вона посередників, консультантів, третіх осіб, партнерів по спільній діяльності?) та (iv) профіль її замовників і конкурентів.
- **Чи є в компанії комплаєнс-культура?** Чи заохочує компанія, що придбавається, прагнення до дотримання вимог законодавства? Чи нагадує керівництво на регулярній основі про важливість комплаєнсу? Чи адаптоване навчання в сфері комплаєнсу до пріоритетних ризиків? Чи існує гаряча лінія / лінія для корпоративних інформаторів для повідомлення про підозру у порушеннях? Як часто вона використовується? Які результати її використання?
- **Чи існує надійна система контролю за комплаєнс-системою?** Необхідно розпитати про механізми контролю за комплаєнс-системою. Може знадобитись розширити рамки юридичної перевірки у сферах з високим ризиком після вивчення звітів про результати контролю.
- **Чи проводяться в даний час будь-які (внутрішні та зовнішні) розслідування в сфері комплаєнсу?** Необхідно отримати звіти про будь-які поточні антимонопольні розслідування (включаючи майбутні, потенційні та очікувані). Необхідно розглянути витрати: (i) на вжиття заходів у зв'язку з майбутніми або поточними розслідуваннями, (ii) на припинення певних напрямів діяльності, які призводять до зменшення виручки, та (iii) на перебудову комплаєнс-культури компанії, що придбавається / впровадження програми антимонопольного комплаєнсу після придбання компанії.

В рамках додаткової комплексної антимонопольної перевірки можна розглянути⁵⁸:

- Існування закритих антимонопольних процесів / судових розглядів (в межах встановленого терміну) за участю компанії, що придбавається.
- Факт накладення антимонопольних санкцій / штрафів / винесення рішень про стягнення збитків або вжиття заходів щодо усунення наслідків / зобов'язань (з точки зору структури та (або) дій), взятих на себе компанією, що придбавається, у зв'язку з порушенням антимонопольного законодавства (в межах встановленого терміну).
- Існування діючих гарантій щодо дотримання антимонопольних вимог або гарантій компенсації втрат, наданих компанією, що придбавається.
- Детальні відомості про участь компанії, що придбавається, в діяльності будь-якої торгової чи галузевої організації, статут відповідної організації, опис її цілей, протокол останніх [певної кількості] засідань.
- Участь у спільній діяльності, спільній організації поставок, угодах про спільну дистрибуцію / збут або спільні закупівлі (як формальні, так і неформальні, оформлені та неоформлені).
- Детальні відомості про місця в раді директорів, пакети акцій та інші частки участі, що належать будь-якій конкуруючій компанії.
- Наявність дозволів на економічну концентрацію щодо всіх відповідних заходів зі злиттів і поглинань в рамках компанії, що придбавається (щоб переконатись у тому, що компанія, яка придбавається, отримала всі відповідні дозволи та не здійснювала угод до отримання всіх необхідних антимонопольних дозволів).

Юридична перевірка, однак, як правило, є тільки початком комплаєнс-процедури при здійсненні злиттів та поглинань. При придбанні компанії також необхідно забезпечити невідкладне запровадження придбаною компанією системи внутрішнього контролю, що діє в компанії-покупці, у тому числі програми антимонопольного комплаєнсу та відповідність її вимогам.

Слід розглянути питання про організацію навчання з питань антимонопольного регулювання для всіх нових працівників, які виконують комерційні завдання (тобто відповідають критеріям кандидатів для проходження навчання з питань антимонопольного регулювання – див. главу 4 "Джерела знань у сфері антимонопольного комплаєнсу"). У відповідних випадках слід розглянути питання про проведення поглибленої юридичної антимонопольної оцінки нових комерційних підрозділів (див. п. (с) цієї глави вище).

Для якнайшвидшого виявлення порушення антимонопольних вимог деякі компанії пропонують внутрішню "амністію"⁵⁹ працівникам придбаної компанії, якщо вони протягом невеликого терміну після придбання зізнаються у скоєнні неправомірних дій. З антимонопольної точки зору це робиться з метою підготовки компанії-покупцем клопотання про амністію / пом'якшення відповідальності у відповідні антимонопольні органи, а також виконання договірних зобов'язань щодо гарантії компенсації втрат у відповідних випадках.

⁵⁸ Даний перелік питань не є вичерпним контрольним переліком для юридичної перевірки, це всього лише перелік питань, пов'язаних з конкуренцією, які можна поставити в рамках більш комплексної юридичної перевірки. У ньому також не робиться спроб запропонувати питання для юридичної перевірки в інших сферах комплаєнсу за рамками антимонопольної проблематики.

⁵⁹ Як було зазначено вище, "внутрішня амністія" повинна бути строго внутрішньою та стосуватись тільки намірів компанії вжити дисциплінарних заходів до даної особи, але не давати гарантій щодо тих заходів, які можуть бути вжиті регулюючими та (або) правоохоронними органами по відношенню до неї.

Тим не менш, не слід недооцінювати юридичних складнощів даного шляху, і у випадку, якщо компанія розглядатиме цей варіант, їй необхідно звернутись за юридичними консультаціями, зокрема, з трудового права, обов'язків директорів, вимог щодо розкриття інформації (для компаній, акції яких котируються на біржі і чия діяльність регулюється, наприклад, Управлінням з фінансового регулювання і нагляду або аналогічним органом), адвокатської таємниці, протидії легалізації коштів, отриманих злочинним шляхом, і цей перелік є далеко не повним.

f. Практичні рекомендації з проведення перевірки

Антимонопольна юридична перевірка (в ідеалі) повинна:

- Бути орієнтованою на ризики компанії і демонструвати диференційований підхід до різних ризиків.
- Бути достатньо гнучкою для того, щоб її можна було змінити у разі зміни профілю антимонопольних ризиків.
- Бути досить широкою для того, щоб охопити весь спектр антимонопольних ризиків.
- Не бути статичною і регулярно переглядатись з акцентом на профіль антимонопольних ризиків і можливу відповідальність за порушення.
- Охоплювати всіх нових ключових працівників, які приходять в компанію та можуть створити / збільшити антимонопольні ризики (наприклад, при переході від конкурента на концентрованому ринку).
- Охоплювати недавно придбані компанії, а також їх посередників (наприклад, придбаних в результаті поглинання).
- Бути підтвердженою документально та бути доступною для перегляду та уточнення.
- Бути частиною загальної комплексної програми перевірки комплаєнсу. До інших ризиків можна віднести хабарництво та корупцію, легалізацію коштів, отриманих злочинним шляхом, шахрайство, фінансові порушення, порушення в галузі регулювання зовнішньої торгівлі (санкцій) і т.п.

Серед заходів, які можна передбачити при проведенні юридичної перевірки (як щодо нового працівника, власної діяльності компанії, діяльності торгової асоціації, так і щодо здійснення угод зі злиття та поглинання), можна назвати:

- Збір матеріалу та вивчення історії питання до проведення оцінки.
- У міру можливості розгляд матеріалів шляхом незалежної перевірки вихідних даних з приділенням особливої уваги сфері комплаєнсу (наприклад, за участю спеціалізованого зовнішнього юридичного консультанта з питань антимонопольного законодавства).
- З урахуванням того, що більш формальні види юридичної перевірки (експертна антимонопольна юридична перевірка (форензик) / вибіркові ретельні перевірки) можуть розкрити антимонопольні порушення, що вимагають подання клопотання про пом'якшення / звільнення від відповідальності в антимонопольні органи в одній або декількох країнах (або подача такого клопотання є розумним кроком), що саме по собі може призвести до подальших позовів про відшкодування збитків, необхідно ретельно продумувати питання збереження ланцюжка доказів, методики проведення юридичної перевірки⁶⁰ та використання режиму адвокатської таємниці (і документування вжитих для їх забезпечення заходів).

⁶⁰ Див. главу 6 "Проведення внутрішніх розслідувань"

9. Сертифікація антимонопольного комплаєнсу

Короткий огляд. Можуть бути розглянуті наступні варіанти:

- Визначення порядку внутрішнього підтвердження розуміння та дотримання комплаєнс-вимог окремими працівниками.
- Оцінка всіх "за і проти" різних видів заяв про відповідність: заява про згоду з комплаєнс-вимогами; заява про підтвердження дотримання комплаєнс-вимог в минулому; заява із запевненнями про дотримання комплаєнс-вимог у майбутньому.
- Використання зовнішньої сертифікації, що здійснюється як третіми особами, так і регулюючими органами (за можливості).

Як правило, питання сертифікації антимонопольного комплаєнсу виникає тільки тоді, коли програма антимонопольного комплаєнсу вже є усталеною та застосовується декілька років. Через це антимонопольна сертифікація може не підходити для МСП та компаній, які тільки починають запроваджувати комплаєнс-процедури.

Сертифікацію можна передбачити на декількох рівнях:

- Підтвердження з боку працівників компанії, що вони пройшли навчання з питань антимонопольного регулювання і розуміють свої обов'язки та/або дотримуються/дотримуватимуться Кодексу ділової етики, в тому числі антимонопольних правил.
- Сертифікація, яка проводиться сторонньою неурядовою організацією (НУО), на предмет відповідності комплаєнс-програми компанії певним об'єктивним стандартам.
- Визнання державними або регулюючими органами відповідності комплаєнс-програми компанії певним об'єктивним стандартам.

а. *Підтвердження дотримання комплаєнс-програми працівниками*

Забезпечити постійну орієнтованість працівників на дотримання програми антимонопольного комплаєнсу може бути непросто. Деякі компанії вимагають від працівників щорічного (або регулярного) підписання заяви про дотримання Кодексу ділової етики та (або) антимонопольної політики. Така заява може бути у формі:

- Заяви про те, що особа пройшла навчання (з антимонопольних питань), ознайомилась і згодна з вимогами компанії, в тому числі політиками та процедурами компанії (тобто заява про лояльність, яка підтверджує прийняття політик компанії).
- Заяви про те, що особа пройшла навчання (з антимонопольних питань) і дотримувалась вимог антимонопольного законодавства, принципів здійснення діяльності компанії або Кодексу ділової етики (тобто заява, що підтверджує дотримання відповідних вимог в минулому).
- Заяви про те, що особа пройшла навчання (з антимонопольних питань), згідно з вимогами комплаєнс-програми компанії і зобов'язується дотримуватись законодавства (тобто заява із запевненнями про дотримання відповідних вимог у майбутньому).

Деякі міркування, які необхідно враховувати при виборі того чи іншого варіанту:

- Заява про лояльність з підтвердженням проходження навчання з антимонопольних питань і згоди з політикою компанії не сприяє впровадженню комплаєнс-культури і не надає запевнень/орієнтирів щодо зміни поведінки.
- Існує ризик того, що заява, що підтверджує дотримання працівниками комплаєнс-вимог в минулому, може виявитись контрпродуктивною для компанії: вона може розглядатись працівниками як цинічна та корислива спроба компанії "прикрити" себе на випадок виявлення порушень і забезпечити підстави для вжиття заходів дисциплінарного впливу.
- Для заяв, що підтверджують дотримання працівниками комплаєнс-вимог в минулому, може знадобитись схвалення робочої ради/ради трудового колективу та (або) в деяких країнах можуть виникнути питання зі сфері трудового права.
- З іншого боку, заява із запевненнями про дотримання комплаєнс-вимог в майбутньому може виявитись більш ефективним способом запровадження комплаєнс-культури в компанії і допоможе забезпечити особисту відповідальність працівників за правомірну поведінку.
- Враховуючи адміністративні складнощі з отриманням і відстеженням даних заяв на щорічній (чи іншій регулярній) основі, деякі компанії тепер включають дану заяву як частину свого інтерактивного навчання для проведення сертифікації в електронній формі, але слід враховувати пов'язані з цим витрати (особливо для МСП, якщо вони збираються запровадити сертифікацію).

Приклади різних видів підтвердження:

Бюро із захисту конкуренції Канади запропонувало приклад ¹²¹ нейтрального підтвердження необхідності дотримання вимог:

"Я, [xxx], працюю в [компанії X] на посаді [xxx]. Я підтверджую, що на мене поширюються вимоги комплаєнс-програми [компанії X], включаючи політики та процедури, і я повинен її дотримуватись.

("Програма"). Цим я повідомляю, що я ознайомився і згоден з Програмою [компанії X], метою якої є забезпечення дотримання [вказати: Закону про захист конкуренції тощо] в цілому і [перерахувати конкретні статті Закону про захист конкуренції, що мають відношення до діяльності компанії]. Я розумію, що дотримання Програми [компанії X] є умовою продовження моєї трудової діяльності в [компанії X], і порушення вимог Програми може призвести до притягнення до дисциплінарної відповідальності, включаючи звільнення. Я також розумію, що дане підтвердження не є гарантією продовження трудових відносин з [компанією X].

Дата: [x] Підпис: [x] ПІБ свідка: [x] Підпис: [x]"

¹²¹ Див. Бюро із захисту конкуренції Канади, Бюлетень правозастосовчої практики, зі змінами та доповненнями, *Корпоративні комплаєнс-програми* (27 вересня 2010 р.), доступно за посиланням: [http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/\\$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf](http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf); "Кожен працівник повинен підтвердити, що він ознайомився і згоден зі змістом даної Програми, і що він розуміє свої обов'язки, передбачені нею. Дане підтвердження також має бути запитане у разі істотної зміни Програми".

Типовий приклад підтвердження про дотримання комплаєнс-вимог в минулому:

"Я підтверджую, що я пройшов навчання з антимонопольних питань, розумію вимоги, викладені у Кодексі ділової етики [та інших відповідних документах], і що я дотримувався вимог законодавства [протягом X року]".

Типовий приклад підтвердження дотримання комплаєнс-вимог у майбутньому:

"Я ознайомлений і згоден з вимогами Кодексу ділової етики та антимонопольними нормами і правилами, які застосовуються до виконуваної мною роботи, і я зобов'язуюсь дотримуватися даних норм".

в. Проведення сертифікації сторонньою НУО

Ряд НУО надають послуги з проведення сертифікації комплаєнс-програми на предмет відповідності певним об'єктивним встановленим стандартам.

Незалежні агентства та НУО поступово розширюють сферу дії своїх програм з аналізу та сертифікації, які тепер охоплюють і програми антимонопольного комплаєнсу, та мають досвід роботи з програмами порівняльного аналізу. Швидше за все, дана тенденція буде продовжуватись.

Приклад 1:

Стандарт ISO Австралії та Нової Зеландії для комплаєнс-програм (Стандарт AS / NZ 3806-2006). Інститут стандартизації Австралії також запропонував (Міжнародній організації стандартизації) розробити новий глобальний стандарт ISO для комплаєнс-програм, що передбачає принципи і методичні рекомендації для організацій щодо планування, розробки, реалізації, функціонування та вдосконалення ефективної комплаєнс-програми. За основу нового стандарту пропонується взяти існуючий Стандарт Австралії та Нової Зеландії 3806-2006 для комплаєнс-програм.

Приклад 2:

Експертиза систем комплаєнс-менеджменту (CMS) німецькими державними аудиторам за стандартами аудиту IDW (Інституту державних аудиторів Німеччини): "Принципи належного аудиту систем комплаєнс-менеджменту" (IDW PS 980)¹²². Стандартом встановлено три різних види аудиту:

- "Тип 1": оцінка **концептуального змісту та документації** CMS, тобто чи була концепція CMS належним чином описана керівництвом і чи містить даний опис всі основні елементи CMS?
- "Тип 2": вивчення **належного характеру** CMS, тобто чи були її принципи та заходи чітко описані, чи є вони належними і чи були вони реалізовані в належний час?
- "Тип 3": перевірка **ефективності** системи, тобто на додаток до перевірки за типом 2 аудитор повинен також вивчити, чи були принципи і заходи ефективними у визначений період.

Приклад 3:

У рамках своєї діяльності з адвокатування конкуренції Комісія з конкуренції Індії провела круглий стіл в січні 2013 року на тему "Комплаєнс у сфері конкуренції в цілях належного корпоративного управління"¹²³. Голова Комісії з конкуренції заявив, що він звернеться до голови Ради Індії з цінних паперів і бірж з пропозицією встановити антимонопольний комплаєнс в якості обов'язкового стандарту відповідно до ст. 49 договору лістингу з усіма компаніями, які котируються. Він також запропонував кожній компанії, яка котирується, сформувати комітет з антимонопольному комплаєнсу для розгляду відповідних питань.

с. Проведення сертифікації комплаєнс-програм державними органами

Разом з проведенням сертифікації НУО, деякі державні органи також починають розглядати можливість визнання/сертифікації комплаєнс-програм у разі їх відповідності певним об'єктивним стандартам. Хоча дана практика (станом на дату публікації цього документа) в антимонопольній сфері відносно рідкісна, є кілька прикладів розвитку даного напрямку.

¹²² Приводом стала ст. 4.1.3 Кодексу корпоративного управління Німеччини, в якій зазначено наступне: "Рада повинна забезпечити дотримання всіх положень законодавства та внутрішніх положень підприємства і працювати над їх дотриманням компаніями групи (комплаєнс)".

¹²³ Див. <http://pib.nic.in/newsite/erelease.aspx?relid=91809>.

Приклад: нормативно-правове регулювання в Бразилії - офіційна сертифікація програм

Постановою № 14, прийнятою Секретаріатом економічного законодавства Бразилії ("SDE") в 2004 році, затверджено керівництво з підготовки програми запобігання антимонопольних порушень і видачу SDE офіційного свідоцтва, що підтверджує дотримання компанією антимонопольних норм Бразилії ("Свідоцтво PPI").

Для отримання свідоцтва PPI компанії-претендентів необхідно продемонструвати наявність (крім іншого):

- Зрозумілих стандартів і процедури для працівників компанії з метою забезпечення дотримання антимонопольного законодавства.
- Покладання на певну посадову особу компанії спільної відповідальності за контроль за дотриманням антимонопольних вимог.
- Підтвердження постійного застосування стандартів шляхом відповідних механізмів дисциплінарного впливу.
- Детальний звіт про всі вихідні матеріали, використані при підготовці програми із запобігання порушень: відеоматеріали, вибірки, навчальні заняття, програмне забезпечення, положення про зберігання документації (крім іншого).
- Підтвердження домовленості з зовнішньою консалтинговою компанією про регулярне проведення комплексної антимонопольної перевірки.
- Заяв відповідних працівників - керівників, директорів, головних посадових осіб, відповідальних за збут, осіб, що беруть участь у засіданнях торгових/галузових асоціацій – з підтвердженням своєї поінформованості про існування програми.
- Заяв від торгових/галузових асоціацій, членом яких є компанія-претендент, про те, що компанії-члени не приймають єдиної торгової політики або політики із встановлення та підтримки цін.

10. Стимулювання комплаєнсу

Короткий огляд. Можуть бути розглянуті наступні варіанти:

- Визначити, чи необхідно компанії стимулювати працівників для їх більш активного особистого залучення до заходів компанії з запровадження комплаєнс-культури.
- Вирішити, чи слід компанії використовувати винагороди за індивідуальний внесок у комплаєнс, і якщо так, то в якій формі.
- Прийняти рішення про використання позитивних стимулів ("пряник"), таких як виплати премій/мотиваційні стимули, або негативних стимулів ("бати́г"), таких як стримування в просуванні по службі.
- Подумати, яким чином структура виплати премій (за результатами і фінансовими показниками діяльності компанії) може підірвати комплаєнс-систему по суті і розмити основний зміст або мету комплаєнс-системи.

Стимулювання комплаєнсу може сприяти **зміні поведінки** співробітників компанії в позитивну сторону. Стимули можуть стати ефективним інструментом для компанії, що бажає розвивати комплаєнс шляхом реалізації конкретних заходів, і можуть зіграти важливу роль у підвищенні комплаєнс-культури, хоча стимулювання комплаєнсу більше підходить компаніям з уже добре розвиненою і сталою комплаєнс-програмою.

Стимули розглядаються (особливо державними органами) як підтримка комплаєнс-культури компанії¹²⁴. Проте, на відміну від більш традиційних заходів, що передбачаються комплаєнс-програмою, таких як навчання і поглиблена юридична антимонопольна оцінка, стимулювання часто отримувало неоднозначну оцінку в теорії та його було складно здійснити на практиці. Таким чином, питання про те, які стимули компанія збирається (та уповноважена) запропонувати для забезпечення дотримання антимонопольних комплаєнс-процедур, підлягає ретельному вивченню.

¹²⁴ У виданні 2004 Федерального керівництва США за призначенням покарань у п. 6 розділу про сім критеріїв ефективної комплаєнс-програми вказано наступне: "Підтримка та реалізація прийнятої в організації програми комплаєнсу та етики повинна здійснюватися на регулярній основі за допомогою (А) застосування належних стимулів до вчинення дій відповідно до програми комплаєнсу та етики".

а. ***Навіщо потрібно стимулювати комплаєнс?***

.....

Факт того, що багато державних органів розглядають стимулювання як невід'ємну частину надійної комплаєнс-програми компанії, може виступати першопричиною використання стимулювання для підвищення ефективності такої програми¹²⁵. У той же час, хоча наявність відповідного стимулювання в цілому заохочується, державні органи на даний момент не дають жодних обов'язкових вказівок щодо того, які стимули слід впроваджувати.

Основні спірні положення щодо стимулювання комплаєнсу зводяться до наступного¹²⁶:

- Ряд критиків переконані, що співробітників не слід винагороджувати за вчинення дій щодо дотримання Кодексу ділової етики (контраргумент: стимул не обов'язково повинен бути матеріальним, він може бути мотиваційним – для заохочення правомірної поведінки).
- Переконавання в тому, що складно (і навіть неможливо) виміряти дійсну ступінь дотримання особою етичної поведінки (і знову ж, можуть бути використані мотиваційні стимули або стимули, прив'язані до результатів діяльності особи).
- Юридичні занепокоєння щодо питань трудового права та управління персоналом, а також ризик використання даного факту проти компанії в рамках судового розгляду.
- Ризик того, що заохочення відсутності повідомлень про порушення може призвести до небажання повідомляти про них. Дане обґрунтоване занепокоєння необхідно усувати шляхом формування структури стимулів.
- При формуванні структури стимулювання важливо проявляти пильність щодо небезпеки небажаних наслідків: наприклад, націленість бажання керівників отримати абсолютно "чистий" результат антимонопольного аудиту може призвести до приховування проблем, що, в свою чергу, підриває ефективність комплаєнс-програми.

б. ***Види стимулювання***

.....

Існує **широке коло стимулів для дотримання комплаєнс-вимог** – від "м'яких" стимулів до більш "відчутних":

- До "м'яких" стимулів відносяться нематеріальне заохочення/визнання, таке як оголошення (публічне чи ні в залежності від обставин) подяки від вищого керівництва за зразкову поведінку у сфері комплаєнсу (наприклад, визначення "передовиків" або "героїв" комплаєнсу).
- Дані "м'які" стимули можуть також застосовуватись до групи (наприклад, оголошення про те, що певний регіональний або господарський підрозділ компанії став першим, де 100% співробітників пройшли навчання).

¹²⁵ У 2010 році Комісія США з цінних паперів і бірж привернула компанію Alcatel-Lucent SA до відповідальності за порушення FCPA (компанія сплатила 137 млн. доларів для врегулювання претензій). Одним із звинувачень стало те, що компанія "не пропонувала відповідних стимулів для виконання [своєї] програми комплаєнсу та етики".

¹²⁶ Див. Також "Використання стимулювання в рамках програми комплаєнсу та етики" Джозефа Мерфі, опубліковане Товариством комплаєнс і корпоративної етики, доступне за посиланням: <http://www.corporatecompliance.org/Resources/View/smid/940/ArticleID/814.aspx>.

- Також до числа "м'яких" стимулів можна віднести матеріальні винагороди, можливо грошові (незважаючи на високу ефективність, такі стимули можуть бути негативно сприйняті тими, хто вважає, що належна поведінка є частиною роботи кожного).
- Можна розглянути питання про використання комплаєнс-критеріїв при оцінці результатів роботи (атестації) співробітників, що в сукупності з іншими критеріями може впливати на розмір оплати праці.
- Стимули для дотримання комплаєнс-вимог можуть бути загальними або спеціальними для певних ризиків - наприклад, при оцінці результатів роботи (атестації) співробітника можна оцінити, якою мірою він продемонстрував розуміння та дотримання політик і процедур компанії.
- Деякі компанії вимагають ведення обліку результатів в області комплаєнсу в рамках визначення наступництва на керівних посадах, що може стати значним стимулом для теперішніх та майбутніх лідерів компанії.
- Також слід розглянути питання про те, яким чином інші стимули (такі як премії за досягнення амбітних комерційних цілей) можуть стримувати комплаєнс (наприклад, якщо схема винагород підштовхує працівників до невиправданих ризиків, тобто сприяє формуванню відношення "зробити, не дивлячись ні на що").
- З метою планування внутрішнього розвитку кар'єри можна також розглянути питання про облік послужного списку працівника у сфері комплаєнсу при підвищенні по службі.

Приклад: міжнародна компанія з випуску електромеханічної та електронної продукції - комплаєнс як завдання для керівництва

З метою посилення відповідальності керівництва за комплаєнс з 2008 року комплаєнс став невід'ємною частиною системи преміювання керівників вищої ланки. Змінна частина винагороди вищого керівництва залежить, крім інших критеріїв, від результатів дослідження інформованості працівників по всьому світу про комплаєнс.

11. Контроль та безперервне вдосконалення

Короткий огляд. Можуть бути розглянуті наступні варіанти:

- Завчасно визначити способи контролю за ефективністю програми антимонопольного комплаєнсу і засоби оперативного контролю.
- Розробити порядок збору, вивчення та проведення порівняльного аналізу даних для об'єктивної оцінки характеру програми антимонопольного комплаєнсу, її здатності запобігати, виявляти та реагувати на антимонопольні порушення та ефективності програми в даних випадках.
- Здійснювати постійний контроль за реалізацією програми і розробити план щодо її вдосконалення.
- Регламентувати регулярну оцінку і модернізацію програми антимонопольного комплаєнсу.

Компанії варто періодично оцінювати ефективність своєї програми антимонопольного комплаєнсу. **Регулярна оцінка є важливим елементом** будь-якої програми, враховуючи динаміку діяльності компанії та нормативно-правове середовище, в якому вона здійснює діяльність, а також вплив на внутрішні і зовнішні фактори ризику (див. Розділ 3 "Виявлення та оцінка ризиків"). Існуючу в компанії програму комплаєнсу та корпоративної етики слід оцінювати так само, як і інші визначальні параметри діяльності компанії.

Можна виділити два аспекти контролю та оцінки комплаєнсу, якими компанія може скористатись для визначення того, чи дійсно структура комплаєнс-програми сприяє запобіганню, виявленню та ефективному реагуванню на порушення чинного антимонопольного законодавства ("підтвердження ефективності"):

- Перший передбачає перевірку того, наскільки процеси і засоби контролю програми є - і залишаються - належними і наскільки ефективно вони реалізуються і застосовуються.
- Другий (значно складніший) аспект передбачає періодичний аналіз елементів діяльності компанії або певних її методів для оцінки їх відповідності встановленим вимогам (тобто оцінка комплаєнсу по суті)¹²⁷.

а. *Контроль та оцінка процесів і засобів контролю*

Використання останніх точних даних для оцінки належності процесів та засобів контролю прийнятої в компанії програми антимонопольного комплаєнсу та їх послідовного і коректного застосування у компанії, дозволяє оцінити ефективність даних засобів контролю та удосконалювати їх по мірі необхідності. Даний процес підтвердження ефективності може здійснюватись в рамках регулярної оцінки ризиків (яка розглянута в розділі 3 "Виявлення та оцінка ризиків") або окремо від неї.

Контроль та оцінка процесів і засобів контролю передбачають періодичний аналіз і оцінку комплаєнс-програми компанії за допомогою:

¹²⁷ Див. Також главу 8 "Комплексна антимонопольна перевірка".

- Контролю за тим, наскільки поведінка окремих осіб відповідає вимогам програми компанії до процесу (наприклад, відстеження показників завершення навчання, забезпечення ефективності роботи інших антимонопольних засобів контролю).
- Перевірки виконання керівництвом завдань, поставлених перед ним, для збільшення ймовірності успішної реалізації програми - наприклад, у разі застосування компанією засобів контролю у вигляді вимоги про отримання дозволу керівника підрозділу на участь у заходах торгових асоціацій, встановлення порядку отримання працівниками даного дозволу, відстеження та контролю за даними дозволами (або відмовами в їх наданні).
- Аналізу інформації, наданої внутрішніми та (або) зовнішніми аудиторами (наприклад, про рівень обізнаності та розуміння працівниками відповідних засобів антимонопольного контролю).
- Порівняння обсягів внутрішнього і зовнішнього порівняльного аналізу із загальноприйнятими "передовими методами роботи".

Не існує встановленого стандарту того, наскільки часто слід проводити моніторинг процесів і засобів контролю антимонопольної програми, але більшість компаній проводять ретельну оцінку і порівняльний аналіз засобів контролю своїх програм **кожні 3-5 років**.

Необхідно заздалегідь вирішити, які показники використовувати, щоб можна було з самого початку збирати і фіксувати відповідні дані; подальший збір яких може виявитись ускладненим.

в. *Визначення ефективності процесів і засобів контролю*

Компанія повинна відразу вирішити, **яким чином оцінювати супутні процеси і засоби контролю**, звертаючи при цьому увагу на три ключові аспекти:

- ефективність;
- результативність;
- чутливість.

Обраний підхід повинен бути реалізований таким чином, щоб забезпечувати, підтримувати і покращувати роботу програми антимонопольного комплаєнсу, з урахуванням існуючих обставин. Основні параметри і показники повинні бути конкретними, простими, вимірюваними, здійсненими, придатними і своєчасними. Система компанії з вимірювання результатів (для оцінки ефективності діючих в компанії комплаєнс-процесів і засобів комплаєнс-контролю) повинна знаходитись у постійному розвитку, але найкраще формувати її з урахуванням діючої системи компанії з фінансового контролю та контролю ризиків. Із накопиченням досвіду оцінки результатів реалізації програми можна налагодити систему і довести її до досконалості.

Ефективність стосується **якості** програми: (і) ефективності структури та (ii) операційної ефективності.

Ефективність структури програми відноситься до якості логічної побудови процесів і засобів контролю для відповідності встановленим вимогам:

- Чи містить система контролю всі необхідні елементи для ретельної оцінки антимонопольних ризиків?
- Чи були процеси і засоби контролю програми організовані максимально ефективно?

- Якщо ні, то які елементи необхідно додати для покращення процесів і засобів контролю програми?
- Чи включає структура програми належні інструменти контролю та звітності?

Операційна ефективність показує, якою мірою програма працює так, як це було задумано. Вона допомагає керівництву зрозуміти, чи працює антимонопольна програма, за умови, що вона чітко організована так, як було сплановано:

- Якщо антимонопольна програма добре організована, чи правильно вона працює?
- Чи працює вона відповідно до розробленої структури?
- Якщо ні, то як нею необхідно управляти/що потрібно змінити для покращення роботи?

Оскільки операційна ефективність стосується визначення того, чи підвищує програма рівень фактичного комплаєнсу (вносить позитивний вклад), то її важко оцінити. Компаніям, як правило, необхідні відповідні навички та ресурси для проведення повноцінного аналізу, хоча для МСП і компаній з незначною кількістю ресурсів оцінка операційної ефективності не обов'язково повинна бути обтяжливою: її може провести відділ аудиту компанії (якщо є) або зовнішні аудитори.

Результативність стосується витрат на програму: не лише загальних сум витрачених коштів, а також людських ресурсів, залучених до реалізації процесів і засобів контролю антимонопольної програми. Тим не менш, дуже важливо (для забезпечення цілісності та ефективності програми антимонопольного комплаєнсу) не використовувати деякі системи і засоби контролю як підставу для реалізації більш дешевих, але не настільки прийнятних/менш ефективних засобів, які не приведуть до дійсного зменшення ризиків.

Чутливість слід розглядати у двох вимірах, а саме у здатності програми швидко та гнучко реагувати на зміну умов. Швидкість/приспосовуваність означає здатність системи приймати зміни, у тому числі нові вимоги (наприклад, нове законодавство, норми та правила) та (або) нові підприємства (у зв'язку з приєднанням і придбанням).

Приклад: Компанія-виробник продуктів харчування

Компанія витратила значні ресурси на розміщення керівництва з антимонопольного комплаєнсу для ознайомлення на своєму внутрішньому Інтернет-сайті, оскільки вважає забезпечення швидкого доступу до цього керівництва особам - не юристам життєво важливим компонентом своєї комплаєнс-програми і засобом "контролю", що допомагає колегам з'ясувати, як "зробити все правильно".

Коли юридичний відділ компанії вирішив перевірити, наскільки часто до нього фактично звертались, то з'ясувалось, що більшість користувачів були з певного географічного регіону, що означало більш низьку інформованість про нього в інших місцевостях. Відомості про те, з якими сторінками ознайомлювались, також виявились неповними, що показало наявні труднощі у ефективності обраного підходу охоплення цільової аудиторії. Це викликало нове обговорення всіх "за" і "проти" такого методу поширення інформації.

с. **Перевірка та порівняльний аналіз**

Аудиторські звіти штатних і (або) зовнішніх аудиторів компанії (наприклад, що проводять конфіденційний відомчий аудит програм) можуть стати дуже корисним джерелом інформації про роботу елементів комплаєнс-програми. При проведенні аудиту з антимонопольним компонентом або "акцентом" на певній темі, як правило, розглядається ефективність програмних процесів і засобів контролю у підвищенні розуміння та обізнаності щодо комплаєнсу, але це не є перевіркою комплаєнсу по суті (що аудитори часто не готові оцінити - див. нижче).

Перевірка діючої в компанії програми антимонопольного комплаєнсу зовнішнім юридичним консультантом, який має необхідні знання, також може бути корисна для порівняння зовнішніх тенденцій і проведення порівняльного аналізу, якщо залучений консультант бере активну участь у розробці матеріалів програми антимонопольного комплаєнсу для різних компаній.

Тим не менш, залучення зовнішнього юридичного консультанта не є обов'язковою умовою проведення порівняльного аналізу: багато штатних юристів, що спеціалізуються на антимонопольному праві, діляться досвідом і передовими методами роботи за умови, що **заходи з порівняльного аналізу** проводяться відповідно до антимонопольного законодавства. Крім того, багато зовнішніх фахівців та консультантів з питань комплаєнсу надають корисну інформацію та публікації (розміщуються в мережі Інтернет, у багатьох випадках у вільному доступі), які можна використовувати для порівняльного аналізу з загальноприйнятими передовими/належними методами роботи. Останнім часом багато **антимонопольних органів** також стали висловлювати свої очікування стосовно змісту надійної програми антимонопольного комплаєнсу, і такі рекомендації також можуть бути корисними. Безсумнівно, подібна підтримка та участь з боку антимонопольних органів повинна бути належним чином оцінена компанією.

Важливим аспектом порівняльного аналізу та вивчення передового досвіду щодо програм антимонопольного комплаєнсу є збереження об'єктивності своєї оцінки. До аналізу доцільно залучати особу або групу, яка не відповідає за реалізацію наявної програми (наприклад, з відділу внутрішнього аудиту або інших працівників фінансового відділу), яка тим самим може оцінити ефективність, зберігаючи при цьому належний рівень об'єктивності, навіть якщо це робиться в рамках самої компанії.

Зрештою, метою є забезпечення конструктивного діалогу, в процесі якого самі компанії можуть критично оцінити (або отримати критичну оцінку) успішність застосування свого підходу і необхідних покращень (і термінів їх здійснення).

d. **Контроль та оцінка комплаєнсу по суті**¹²⁸

Періодична оцінка того, чи відповідає діяльність різних підрозділів компанії і методи здійснення її діяльності вимогам антимонопольного законодавства, дозволяє вищому керівництву зрозуміти, чи прогресує компанія у досягненні своїх антимонопольних цілей. Оцінка допомагає забезпечити постійне, ясне і недвозначне дотримання комплаєнсу від керівництва до підлеглих, відсутність змін у виявлених антимонопольних ризиках і в оцінці даних ризиків (а в разі їх зміни переоцінку засобів контролю) та належний характер та ефективність заходів/засобів контролю щодо зниження ризиків. Вона також може забезпечити компанії можливість виявлення суттєвих антимонопольних ризиків, усунення наслідків протиправних дій та оцінки доцільності звернення до одного або декількох антимонопольних органів з клопотанням про звільнення від відповідальності або її пом'якшення.

Важливо не регламентувати жорстко способи (і періодичність) проведення предметної оцінки антимонопольного комплаєнсу. Вона може бути проведена, наприклад, в рамках оцінки або переоцінки ризиків (див. Розділ 3 "Виявлення та оцінка ризиків"), комплексної антимонопольної перевірки (див. Розділ 8 "Комплексна антимонопольна перевірка") або на підставі скарги, що надійшла за телефоном довіри (див. розділ 5 "Система роботи з повідомленнями про можливі порушення антимонопольного законодавства"). В якості альтернативного (або додаткового) варіанту оцінка антимонопольного комплаєнсу по суті може здійснюватись на постійній основі при проведенні антимонопольного консультування в рамках компанії або ж вибірково у певний період у часі.

При плануванні **предметної антимонопольної оцінки** важливо заздалегідь забезпечити виділення відповідних ресурсів для її проведення. Це включає розгляд наступних питань:

- **Хто повинен проводити оцінку?**

В цілому, рекомендується доручати проведення оцінки особам, які мають спеціальні знання та досвід роботи з антимонопольних питань. З цієї причини багато компаній доручають проведення даної оцінки спеціальним штатним або зовнішнім юридичним консультантам, що спеціалізуються на антимонопольному праві, а не (наприклад) фінансовим аудиторам або контролерам.

- **Чи буде гарантована адвокатська таємниця?**

Саме це часто є причиною залучення компаніями зовнішніх юридичних консультантів, що спеціалізуються на антимонопольному праві, при проведенні оцінки комплаєнсу для захисту її результатів.

- **Як буде проводитись оцінка?**

Вона може передбачати електронний пошук по документам і базам даних, опитування ключових працівників. Компанія повинна взяти до уваги такі юридичні питання, як захист персональних даних, дотримання трудового законодавства (необхідність отримання схвалення ради трудового колективу) і т.п.

¹²⁸ Див. Також главу 8 "Комплексна антимонопольна перевірка".

- **Як буде поширюватись інформація про результати оцінки всередині компанії?**

Необхідно знайти баланс між необхідністю повідомити про результати і важливістю захисту адвокатської таємниці (див. вище).

- **Як фінансуватиметься проведення оцінки (питання бюджету компанії)?**

Приклад: виробник споживчих товарів

- Компанія здійснює активну діяльність в країні, де нещодавно антимонопольному органу були надані додаткові ресурси, і перед ним було поставлено завдання активізувати застосування національного антимонопольного законодавства. Хоча відповідно до Кодексу ділової етики компанії від працівників завжди вимагали дотримання чинного законодавства при здійсненні діяльності, компанія прийняла рішення про проведення предметної антимонопольної оцінки із залученням зовнішнього юридичного консультанта, щоб визначити, як розуміються і виконуються відповідні внутрішні керівництва. Вона прийняла рішення приділити особливу увагу тій сфері діяльності, в якій у компанії велика ринкова частка і високий рівень постійної зміни кадрів.
- Компанія вжила заходи для складання плану перевірки і представила його вищому керівництву для затвердження і одержання фінансування. Процес був організований таким чином, що працівники, викликані для опитування, чітко розуміли необхідність повного сприяння. Була передбачена передача всіх результатів і рекомендацій вищому керівництву та негайне запровадження необхідних змін для забезпечення здійснення компанією діяльності у повній відповідності зі встановленими нормативно-правовими вимогами.

е. План щодо вдосконалення комплаєнс-програми

Після оцінки ефективності процесів і засобів контролю антимонопольної програми (і в разі необхідності перевірки антимонопольного комплаєнсу по суті) важливо розглянути питання про необхідність розробки плану щодо вдосконалення комплаєнс-програми. Це може стати ефективним способом узагальнення та презентації результатів контрольних заходів, описаних вище, і забезпечить запровадження рекомендованих удосконалень негайно (або в порядку пріоритетності згідно з чітким графіком).

Якщо компанією буде прийнятий план щодо вдосконалення програми, в ньому повинні бути позначені заходи щодо усунення виявлених прогалин у засобах контролю, впровадження нових засобів контролю (за необхідності) і повинні бути вказані терміни виконання та відповідальні особи. У плані також, як правило, передбачається порядок перевірки та об'єктивного контролю за виконанням плану та передбаченим вдосконаленням програми.

Приклад: Аналіз плану щодо вдосконалення комплаєнс-програми

- Узгодження технічного завдання на оновлення антимонопольної програми.
- Проведення порівняльного аналізу передового досвіду з [X, Y, Z] до [дата].
- Складання плану заходів для зацікавлених осіб.
- Визначення зацікавлених осіб і отримання від них зауважень до [дата].

- *Перегляд/оновлення змісту всіх матеріалів з антимонопольного права до [дата].*
- *Огляд/обґрунтування відображення в антимонопольній програмі бізнес-ризиків компанії Рекомендацій щодо усунення слабких місць і прогалин у чинній антимонопольній програмі.*
- *Рекомендації для майбутньої програми навчання, включаючи структуру курсу навчання, його зміст, засоби контролю/процеси з управління як щодо учнів, так і щодо інструкторів.*
- *Узгодження правил визначення кандидатів для проходження навчання з антимонопольного регулювання до [дата].*
- *Складання плану по впровадженню удосконалень антимонопольної програми від [Q3] і включенню в неї інструментів і процесів, що забезпечують реалізацію підприємствами антимонопольної програми, підтримку відповідального ставлення і досягнення поставлених цілей.*
- *Складання плану оповіщення для забезпечення перезапуску антимонопольної програми та інформування цільової аудиторії про значення змін для них.*
- *Складання переробленого документа за структурою засобів контролю програми, що закріплює порядок її передбачуваної роботи, з детальним визначенням сфер відповідальності і ролей, питань звітності та управління, засобів контролю навчання, обліку показників ризику/наявних питань, змін, вимог з аудиту, зберігання документів, інформаційно-довідкових матеріалів.*
- *Складання плану впровадження вищевказаних змін.*

Додаток 1:

Проект комплаєнс-системи

Огляд загальноприйнятих стандартів надійної програми антимонопольного комплаєнсу: подальше зміцнення основ європейської антимонопольної комплаєнс-культури

Всі заходи у сфері комплаєнсу повинні демонструвати дотримання компанією законодавства при здійсненні нею діяльності, і з цієї причини комплаєнс-програми повинні містити базові елементи, необхідні для їх надійності. Цілі програми:

- Надавати допомогу компанії у виявленні та зведенні до мінімуму / усуненні ризиків порушень та підтвердженні реалізації програми як зсередини (тобто перед радою директорів / комітетом з аудиту), так і зовні (наприклад, перед антимонопольними органами).
- Виступати підставою для розгляду європейськими антимонопольними органами та законодавцями питання про офіційне визнання комплаєнс-програм, що відповідають даним стандартам, як пом'якшуючих обставин при можливому застосуванні санкцій, що передбачені за вчинення антимонопольних порушень.

Структура надійної програми залежить від розмірів, географічної присутності, діяльності та структури конкретної компанії, тому в кожному описі/запозиченні передового досвіду повинна бути передбачена можливість вибору. Тим не менш, хоча не існує програми або форми, прийнятної для всіх, до числа стандартних компонентів надійної програми входять:

Антимонопольний комплаєнс як частина культури компанії за активної участі керівництва

- Формалізація суворого дотримання комплаєнсу, що демонструє й відображає дотримання керівниками всіх рівнів вимог законодавства за постійної підтримки вищого керівництва.
- Визнання комплаєнсу як пріоритету при здійсненні діяльності на всіх рівнях організації:
 - Ідентифікація комплаєнсу як однієї з основних цінностей організації.
 - Прийняття вищим керівництвом відповідальності за створення та підтримання комплаєнс-культури; проголошення й реалізація на практиці неприпустимості неправомірної та неетичної поведінки.

Антимонопольні політики і правила

- Необхідність запровадження прийнятних політик та правил.
 - Призначення спеціальної посадової особи та консультанта з питань комплаєнсу, підзвітних вищому керівництву та відповідальних за реалізацію програми.
 - Визначення осіб, відповідальних за кожний елемент програми.
- Вжиття внутрішніх заходів дисциплінарного впливу до працівників, які навмисно або з неосторожності залучають організацію до порушення антимонопольного законодавства.

Навчання з антимонопольних питань

- Навчання (інтерактивне, індивідуальне або в поєднанні) для забезпечення розуміння працівниками аспектів своєї роботи, що стосуються дотримання вимог законодавств.

- Наявність зрозумілого й такого, що не містить професійних термінів, керівництва з антимонопольного комплаєнсу з викладенням специфічних ризиків для організації.

Оцінка ризиків та засоби контролю

- Регулярна звітність та періодична переоцінка ризиків порушення вимог законодавства та способів реагування:
 - Заяви співробітникам компанії та поза нею всім зацікавленим особам про особистий приклад у дотриманні програми та інформування про її основні елементи.
 - Постійна переоцінка та оновлення програми.
 - Незалежний внутрішній аудит та належна юридична перевірка при виявленні ризиків.
 - Механізми повідомлення про антимонопольні порушення та ризики керівництва компанії.

Європейські передові комплаєнс-програми: побудова фундаменту європейської комплаєнс-культури

1. Загальні компоненти комплаєнс-програми

Всі комплаєнс-програми повинні демонструвати прагнення компанії здійснювати діяльність відповідно до закону, і тому вони повинні містити одні й ті ж базові елементи, необхідні для підготовки надійної програми антимонопольного комплаєнсу. Метою всіх програм є:

- Надавати допомогу компанії у виявленні та усуненні ризиків порушень вимог законодавства та підтвердженні реалізації програми як зсередини (тобто перед радою директорів / комітетом з аудиту), так і зовні (наприклад, при захисті своїх інтересів у зв'язку з встановленими вимогами законодавства).
- Виступати підставою для розгляду європейськими антимонопольними органами та законодавцями питання про офіційне визнання комплаєнс-програм, що відповідають даним стандартам, як пом'якшуючих обставин при можливому застосуванні санкцій, що передбачені за вчинення антимонопольних порушень.

Модель надійної програми залежить від розмірів, географічної присутності, діяльності та структури конкретної компанії, тому в кожному описі/запозиченні передового досвіду повинна бути передбачена можливість вибору. Тим не менш, хоча не існує програми або форми, прийнятної для всіх, до числа стандартних компонентів надійної програми входять:

- Формалізація зобов'язання керівництва щодо дотримання встановлених вимог законодавства, що демонструє та відображає політику абсолютної нетерпимості до незаконної та неетичної поведінки вищим керівництвом.
- Визнання комплаєнсу як пріоритету на всіх рівнях організації, починаючи з вищого:
 - Прийняття вищим керівництвом відповідальності за створення та підтримання комплаєнс-культури; проголошення й реалізація на практиці неприпустимості неправомірної та неетичної поведінки.
 - Визначення комплаєнсу як однієї з основних цінностей організації.

- Призначення спеціальної посадової особи та консультанта з питань комплаєнсу, підзвітних вищому керівництву та відповідальних за реалізацію програми:
 - Визначення осіб, відповідальних за кожний елемент програми.
- Регулярна звітність та періодична переоцінка ризиків порушення вимог законодавства та способів реагування:
 - Заяви співробітникам компанії та поза нею всім зацікавленим особам про особистий приклад у дотриманні програми та інформування про її основні елементи.
 - Постійна переоцінка та оновлення програми.
- Навчання в цілях забезпечення розуміння працівниками аспектів своєї роботи, що стосуються дотримання вимог законодавств.

2. Реалізація: для великих організацій

Представлена нижче комплаєнс-програма є механізмом, призначення якого полягає у виявленні та зменшенні ризиків порушення організацією чинного антимонопольного законодавства, а в разі порушення – якомога швидшому та ефективному усуненні його наслідків.

Типову форму необхідно адаптувати до корпоративної структури та системи управління відповідної компанії, а посилання на "раду директорів" або "вищий орган управління" та "вище керівництво" слід розуміти як вказівку на найвищий рівень управління компанією.

Елементи даної форми повинні запроваджуватись у відповідності з усіма законами, що підлягають застосуванню (наприклад, законодавством про захист персональних даних).

Призначення типової форми

Типова форма призначена для сприяння компаніям у реалізації надійної програми антимонопольного комплаєнсу і, тим самим, запобігання або зниження ризиків скоєння антимонопольних порушень у майбутньому.

Якщо організація може продемонструвати наявність відповідних елементів типової форми та засобів їх реалізації таким чином, що співвідноситься з антимонопольними ризиками у відповідних сферах діяльності компанії, то вона повинна розглядатися як така, що має надійну програму антимонопольного комплаєнсу.

В даному випадку організація розглядається в широкому значенні як "підприємство", а не певна юридична особа. Така диференціація є виправданою, оскільки структура юридичної особи рідко відображає організаційну та комерційну структуру групи компаній. Юридична особа може включати кілька різних організацій-підприємств, які управляються своєю структурою вищого керівництва відповідно до передбачених внутрішніх правил. Таким чином, прийнятність комплаєнс-програми та відповідних заходів слід оцінювати в контексті організації, а не юридичної особи. Залежно від масштабів діяльності групи, яка може включати кілька підприємств, прийнятність комплаєнс-програми необхідно оцінювати в контексті відповідних підприємств.

Елемент	Опис
---------	------

Система антимонопольного комплаєнсу як частина культури та політики компанії	Повинна бути відображена у Положенні про принципи здійснення діяльності/Кодексі ділової етики (або аналогічному внутрішньому документі), що мають бути прийняті та затверджені вищим органом управління організації та знаходитись у публічному доступі. Для підтримки комплаєнс-культури та корпоративної етики повинні вживатись розумні та ефективні заходи.
Особистий приклад вищого керівництва в дотриманні антимонопольних вимог	Особистий приклад керівництва має дуже важливе значення, отже, керівництво повинно виявляти зацікавленість у дотриманні антимонопольного комплаєнсу, зокрема, щодо питань запровадження програми навчання з антимонопольних питань, та доводити цю інформацію до відома працівників, наприклад, у повідомленнях.
Контроль з боку вищого керівництва та призначення відповідальних осіб, які займають відповідні посади	За реалізацію комплаєнс-програми має відповідати особа, яка входить до складу/підзвітна раді директорів. Звіт про реалізацію програми антимонопольного комплаєнсу повинен (не рідше одного разу на рік) надаватись раді директорів, невиконавчим директорам та комітету з аудиту (та (або) комітету з управління ризиками групи) (залежно від структури організації). Великі організації призначають керівника служби комплаєнс, який входить до складу вищого керівництва, відповідального за реалізацію програми, або комітет з комплаєнс-контролю, до складу якого входить така особа.
Організація та ресурси комплаєнс-системи	Організація створює та надає необхідні ресурси/фінансування підрозділу комплаєнс або аналогічному підрозділу та забезпечує персоналом, що має необхідну кваліфікацію для належного виявлення антимонопольних ризиків та управління ними. До його складу можуть входити (залежно від структури організації): - керівник служби з комплаєнс та етики; - комплаєнс-контролери на підприємстві або в країні / регіоні (підпорядковуються керівнику служби комплаєнс); - один або кілька профільних спеціалістів (в юридичному відділі, якщо такий є) з антимонопольного законодавства, які мають необхідний досвід для виявлення антимонопольних ризиків та надання консультацій з даних питань.
Визначення порядку оцінки ризиків	Організація визначає методику та порядок оцінки ризиків. Організація регулярно проводить оцінку антимонопольних ризиків за всіма видами діяльності та адаптує програму антимонопольного комплаєнсу для зниження ризиків та управління ними. Результати оцінки ризиків та вжиті на її підставі заходи повинні бути належним чином задокументовані.
Визначення точок контролю антимонопольних ризиків	Організація визначає "точки контролю", які, у даному контексті, означають механізми контролю, призначені для управління виявленими антимонопольними ризиками. Точки контролю повинні відповідати ризикам, що виникають у діяльності конкретної організації.
Джерела знань у сфері антимонопольного комплаєнсу	Повинні бути розроблені прості, зрозумілі (без використання професійної лексики) антимонопольні керівництва та правила, в яких розглядаються виявлені антимонопольні ризики. Повинні бути розроблені правила та політики щодо специфічних питань антимонопольного комплаєнсу, які виникають у діяльності організації.

	Правила, політики та керівництва повинні бути доведені до відома відповідних працівників, та ознайомлення з ними має бути належним чином задокументовано.
Навчання з питань антимонопольного регулювання	Навчання з питань антимонопольного регулювання є одним з ключових компонентів програми антимонопольного комплаєнсу. Програма навчання повинна включати практичні (специфічні для певного виду діяльності) приклади, спрямовані на роз'яснення цілей та завдань політик/правил організації та наслідків їх порушення. Працівники, які потребують навчання, повинні бути визначені виходячи з існуючих ризиків, та все вище керівництво повинне пройти належне навчання з питань антимонопольного регулювання. В програмі антимонопольного комплаєнсу має бути чітко встановлена періодичність необхідного навчання, яка повинна відповідати антимонопольним ризикам конкретної компанії. Всі нові працівники, які виконують комерційні завдання або керівні функції, повинні пройти вступний антимонопольний інструктаж. Це стосується як нещодавно прийнятих на роботу співробітників, так і співробітників, які переходять з посади з меншим рівнем ризику на посаду з більш високим рівнем ризику у межах однієї організації. Антимонопольне навчання може бути індивідуальним, інтерактивним або поєднувати в собі обидва ці види залежно від ризиків, які виникають у діяльності конкретної організації. Все навчання має бути належним чином задокументовано. Повинна проводитись регулярна оцінка потреб у навчанні для забезпечення його повноцінності (див. розділ про безперервне вдосконалення нижче).
Сертифікація антимонопольного комплаєнсу	Працівники, які потребують навчання з антимонопольних питань у зв'язку з існуючими ризиками, повинні після проходження такого навчання підтвердити розуміння політики організації у сфері антимонопольного комплаєнсу та взяти на себе зобов'язання дотримуватись законодавства. Підтвердження може бути надане в будь-якій зручній формі (електронній / документальній) за умови ведення журналу підтверджень.
Стимулювання комплаєнсу	Організація повинна ретельно дослідити запропоновані нею стимули та забезпечити кадровий чи інший контроль для забезпечення дотримання комплаєнс-процедур (наприклад, відстеження навчання за допомогою оцінки результатів діяльності).
Система роботи з повідомленнями про можливі порушення антимонопольного законодавства	Діюча в компанії комплаєнс-програма повинна передбачати систему роботи з повідомленнями про можливі порушення у сфері комплаєнсу, включаючи також сферу антимонопольного комплаєнсу (наприклад, "лінію для корпоративних інформаторів" або "телефон довіри"), у тому числі засоби для розпізнавання, класифікації, зберігання та проведення розслідувань за подібними зверненнями після отримання консультацій з антимонопольних питань. Система роботи з повідомленнями про можливі порушення у сфері комплаєнсу повинна передбачати належні засоби захисту працівників - корпоративних інформаторів, які висловили свої підозри з питань дотримання встановлених вимог.

Розслідування	Організація повинна запровадити письмовий порядок проведення розслідувань/перевірок з питань комплаєнсу. Особи, які проводять розслідування/перевірку, повинні мати відповідну кваліфікацію, пройти навчання та отримати необхідні ресурси, а також за необхідністю використовувати зовнішні ресурси.
Заходи дисциплінарного впливу	Діюча в компанії програма антимонопольного комплаєнсу повинна передбачати вжиття внутрішніх заходів дисциплінарного впливу до будь-якого співробітника, який навмисно або з необережності порушив антимонопольне законодавство. В політиці компанії повинно бути чітко прописано, що в разі притягнення до кримінальної відповідальності організація не відшкодовує даним працівникам суми штрафів, накладених на них остаточним рішенням суду.
Комплексна антимонопольна перевірка	Організація повинна проявляти належну обачність та проводити всі відповідні перевірки при: - прийнятті на роботу нових співробітників, що виконують комерційні завдання або керівні функції; - придбанні компаній або входження до складу вже діючих СП для забезпечення відсутності антимонопольних порушень з боку даних працівників чи підприємств. Якщо підприємство раніше визнавалось винним у скоєнні антимонопольних порушень, організація повинна проявляти належну обачність та забезпечити наявність відповідних засобів контролю на підприємстві для уникнення повторних порушень, у тому числі зобов'язати підприємство з моменту закриття угоди дотримуватись програми антимонопольного комплаєнсу (або прийняти аналогічну програму).
Контроль	Організація повинна регулярно оцінювати результати своєї діяльності та свої підходи щодо їх прийнятності для управління антимонопольними ризиками, які виникають у діяльності підприємства. Періодично повинна проводитись незалежна перевірка процесів та засобів контролю програми антимонопольного комплаєнсу для забезпечення її високого рівня та відповідності поставленим цілям. Для ефективної перевірки програми особа, залучена до цього процесу, повинна мати достатньо незалежні повноваження, кваліфікацію та досвід з питань антимонопольного регулювання та комплаєнсу.
Постійне вдосконалення	Організація повинна відстежувати весь "зворотній зв'язок" програми, включаючи відгуки про навчання та процеси, внутрішній аудит та незалежні перевірки, та належним чином працювати над усуненням недоліків програми. Організація повинна стежити за передовим досвідом реалізації програм антимонопольного комплаєнсу (за допомогою порівняльного аналізу та інших засобів) та впроваджувати заходи, що відповідають передовому досвіду для вдосконалення своєї програми.

Додаток 2: Приклади журналів з обліку ризиків

ВИД ДІЯЛЬНОСТІ/ РИЗИК	ВЛАСНИЙ РИЗИК			ПОТОЧНІ ЕЛЕМЕНТИ КОНТРОЛЮ						ЗАЛИШКОВИЙ РИЗИК			Ретельні перевірки та результати	Дії після оцінки
	Вплив (1-4)	Можливість виникнення (1-4) відповідно до попереднього аналізу	Сукупний ризик	Елемент 1: Ініціатива з боку керівництва	Елемент 2: Навчання	Елемент 3 Керівництво	Елемент 4: Інше	Елемент 5:Юридична підтримка	Елемент 6: Каскадний процес	Вплив (1-4)	Можливість виникнення (1-4) залежно від ефективності контролю	Чистий ризик		
Діяльність, яка прямо заборонена Кодексом ділової етики														
Картельна діяльність, в тому числі через галузеві організації	4	4	16							4	4	16		
Неналежне розповсюдженн я конфіденційної інформації	3	4	12							3	1	3		
Інша діяльність, яка передбачає антимонопольні ризики														
Встановлення ціни перепродажу	3	4	12							3	2	6		
Зловживання домінуючим становищем	3	3	9							3	3	9		
Територіальні обмеження	3	3	9							3	1	3		
Унікальний місцевий вид діяльності	3	3	9							3	1	3		

[illegible]

Додаток 3:

Приклади принципів проведення корпоративного розслідування

Приклад: інтегрована міжнародна нафтогазова компанія

КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ: Усі розслідування мають проводитись у суворій секретності на всіх етапах з моменту надходження звернення до завершення розслідування. Умови забезпечення конфіденційності поширюються на факт проведення розслідування, особу (осіб), яких воно стосується, предмет, порядок проведення розслідування, зібрані матеріали та інформацію, та результати розслідування. Особи, пов'язані з проведенням розслідування, не повинні передавати будь-яку інформацію тим, у кого немає необхідності її знати.

НЕУПЕРЕДЖЕНІСТЬ ТА ОБ'ЄКТИВНІСТЬ: На проведення розслідування не повинні впливати особиста думка та упередження. До розслідування та процесу прийняття рішень не повинні залучатись особи, які: мають істотну зацікавленість у результатах розслідування; перебувають у близьких особистих відносинах з особою, щодо якої проводиться розслідування; можуть виявитись підозрюваними або можуть нести відповідальність за неприйняття обґрунтованих заходів для запобігання або виявлення порушень (наприклад, керівник підрозділу). Питання про конфлікт інтересів або потенційний конфлікт інтересів повинні розглядатися негайно. Якщо конфлікт інтересів або потенційний конфлікт інтересів не може бути належним чином врегульовано для захисту етичності проведення розслідування, то відповідна особа має бути виключена зі складу групи з розслідування та на її місце повинна бути направлена інша особа.

ДОТРИМАННЯ ЗАГАЛЬНИХ ТА КОМЕРЦІЙНИХ ЕТИЧНИХ НОРМ: Особи, які проводять розслідування, повинні вести себе порядно, чесно, справедливо та уважно відповідно до Кодексу ділової етики, описаних принципів проведення розслідувань та законодавства, і таким же чином проводити розслідування. Особа, яка проводить розслідування, повинна ставитись до всіх осіб, які беруть в ньому участь, з повагою. Неприйнятна, неправомірна, неетична та непрофесійна поведінка є неприпустимою.

КОМПЕТЕНТНІСТЬ: Вивчення вимог з проведення розслідувань та навчання відповідним навичкам, в тому числі ознайомлення з цими принципами, є обов'язковою умовою для виконання своїх обов'язків особою, що проводить розслідування. Це однаково стосується операційного та адміністративному персоналу, незалежно від їх кваліфікації. За необхідності спеціальних знань особа, відповідальна за формування групи з проведення розслідування, має залучити необхідні ресурси.

СВОЄЧАСНІСТЬ: Розслідування відрізняються за складністю та тривалістю, але всі вони повинні проводитись без зволікання та за можливості протягом розумного строку з урахуванням обсягів розслідування.

ЗАХИСТ ВІД ЗАХОДІВ ПОМСТИ: Всі компанії даної групи повинні захищати осіб, які добросовісно звернулись із заявою про факт порушення вимог Кодексу ділової етики, та осіб, що беруть участь та проводять розслідування, від вжиття щодо них заходів помсти чи іншого негативного впливу на них. Особи, які проводять розслідування, повинні повідомити про цей обов'язок всіх працівників та інших опитуваних осіб та повідомляти про виявлені факти відповідних дій у зв'язку з участю у розслідуванні.

Додаток 4: Перевірка торгових асоціацій

Сфера перевірки	Що робити	Як використовувати дану інформацію/ які питання ставити
Розміри та масштаби членства	Необхідно з'ясувати, скільки компаній є членами асоціації (а також комітетів/підгруп у відповідних випадках). Необхідно перевірити роботу комітетів, підкомітетів та робочих груп асоціації.	Якщо асоціація (або комітет/підгрупа) дуже маленька (5 членів і менше), то ризик змови вищий, ніж у великих організаціях. Чи є завдання всіх комітетів/підкомітетів прийнятними: наприклад, комітети (або підкомітети/робочі групи) з "маркетингу" передбачають проведення обговорень з високим ступенем ризику.
Офіційний статут	Необхідно точно з'ясувати мету створення торгової асоціації. У торгової асоціації повинен бути офіційний статут, який встановлює обов'язковість дотримання антимонопольного законодавства.	Чи існує офіційний статут? Чи встановлена у ньому необхідність дотримання антимонопольного законодавства? Чи існують які-небудь підкомітети? Якщо так, то що обговорюється на їх засіданнях та чи є їхні завдання належними? (комітетам з маркетингу та збуту необхідно приділити особливу увагу).
Умови приєднання	Необхідно з'ясувати умови приєднання.	Чи відкрита асоціація для всіх або існують обмеження? Необ'єктивні та невинновдані умови приєднання вже викликають питання про дотримання антимонопольного законодавства торговою асоціацією та її членами.
Інтернет-сайт	Необхідно перевірити, чи є у торгової/галузевої асоціації свій сайт та чи існує на ньому розділ тільки для членів або захищений паролем. Необхідно ознайомитись зі змістом сайту розділу для членів/захищеного паролем розділу.	Чи є зміст сайту прийнятним? Чи відповідає він вимогам антимонопольного законодавства? ■ Чи зазначені на сайті відомості про ціни або <u>будь-які елементи ціни</u> (включаючи механізми ціноутворення, умови надання кредитів, знижки, рекламні акції, націнки, тарифи на вантажні перевезення або різниці тощо)? ■ Чи існують докази обміну приватною (індивідуально виділеною), поточною або майбутньою інформацією про ціни, ринкову частку, замовників або обсяги? ■ Чи існує перелік "схвалених" замовників або постачальників?
Юридичний консультант	Необхідно перевірити, чи рекомендує антимонопольний орган цієї держави направляти на засідання та представницькі заходи торгової асоціації юридичного консультанта.	У разі необхідності/доцільності слід забезпечити присутність юриста (не обов'язково юриста компанії).
Сфера перевірки	Що робити	Як використовувати дану інформацію/ які питання ставити

Порядок денний	Необхідно перевірити, чи	Чи існує порядок денний?
----------------	--------------------------	--------------------------

	проводяться офіційні засідання асоціації та її комітетів відповідно до прийнятного порядку денного. Необхідно перевірити питання порядку денного. Чи є вони прийнятними та чи можуть які-небудь із питань стати підставою для виникнення антимонопольних ризиків?	Порядки денні з неприйнятними або невизначеними питаннями, наприклад, "інші питання", не слід приймати, та працівникам компанії не слід брати участь у засіданні, якщо дані пункти порядку денного не будуть виключені або змінені.
Протоколи	Необхідно переконатись, що на офіційному засіданні ведеться протокол. Необхідно, щоб учасники від компанії підтвердили точність протоколу.	Чи ведеться на офіційних засіданнях протокол? Чи є він точним? Чи містяться в ньому докази проведення неприйнятних обговорень? Чи містяться в ньому докази того, що працівники компанії дотримувались політики компанії у відповідних випадках?
Представницькі заходи	Необхідно запитати про періодичність та місце проведення представницьких заходів.	Хоча в самій участі у галузевих представницьких заходах немає нічого завідомо протиправного, дуже часто проведення даних заходів або їх проведення в незвичайних місцях може вказувати на обговорення неприйнятних комерційних питань.

Посилання

<i>Внутрішній контроль – інтегрована структура (видання 2011 року)</i>	Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея	http://www.coso.org/documents/coso_framework_body_v6.pdf
<i>Бюлетень корпоративних комплаєнс-програм (27 вересня 2010 р.)</i>	Бюро із захисту конкуренції Канади	http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/\$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf
<i>Закон Сарбейнса-Окслі</i>	Юридичний факультет Корнельського університету	http://www.law.cornell.edu/uscode/text/15/chapter-98
<i>Питання комплаєнсу: шляхи вдосконалення дотримання норм ЄС із захисту конкуренції з боку компаній</i>	Європейська комісія	http://bookshop.europa.eu/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/EU-Bookshop-Site/en_GB/-/EUR/ViewPublication-Start?PublicationKey=KD3211985
<i>International Chamber of Commerce / Міжнародна торгова палата</i>	ICC	http://iccwbo.org/
<i>Керівництво ICC щодо роботи з корпоративними інформаторами</i>	Комісія ICC з соціальної відповідальності та боротьби з корупцією	http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/whistleblowing/
<i>Міжнародні стандарти фінансової звітності</i>	Організація з МСФЗ	http://www.ifrs.org/
<i>Сприяння дотриманню законодавства про захист конкуренції (2011 рік)</i>	ОЕСР	http://www.oecd.org/daf/competition/Promotingcompliancewithcompetitionlaw2011.pdf
<i>Стаття "Комісія з конкуренції Індії провела круглий стіл з провідними компаніями на тему "Дотримання вимог законодавства у сфері конкуренції з метою належного корпоративного управління"</i>	Бюро із взаємодії з пресою уряду Індії	http://pib.nic.in/newsite/erelease.aspx?relid=91809
<i>Джозеф Мерфі "Програма комплаєнсу та етики за долар на день: як впровадити ефективну програму на малому підприємстві"</i>	Суспільство комплаєнс та корпоративної етики	http://www.corporatecompliance.org/Resources/View/ArticleId/349/-A-Compliance-Ethics-Program-on-a-Dollar-a-Day-How-Small-Companies-Can-Have-Effective-Programs-Free.aspx
<i>Джозеф Мерфі "Використання стимулювання в рамках програми комплаєнсу та етики"</i>	Суспільство комплаєнс та корпоративної етики	http://www.corporatecompliance.org/Resources/View/smid/940/ArticleID/814.aspx
<i>Закон Великобританії про боротьбу з хабарництвом</i>	Міністерство юстиції Великобританії	http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf
<i>Визначальні фактори дотримання та</i>	Управління Великобританії з	https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/284405/oft1227.pdf

порушення законодавства про захист конкуренції (травень 2010 року)	добросовісної конкуренції	
Документ для обговорення з позиції економіки Управління Великобританії з добросовісної конкуренції OFT 773 "Прогнозування картелів"	Управління Великобританії з добросовісної конкуренції	http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20140402142426/http://www.oft.gov.uk/shared_oftrreports/comp_policy/oft773.pdf
Керівництво № 1341 "Як забезпечити отримання законодавства про захист конкуренції у вашій компанії"	Управління Великобританії з добросовісної конкуренції	https://www.gov.uk/government/publications/how-your-business-can-achieve-compliance-with-competition-law
Винагорода за інформацію про картелі	Управління Великобританії з добросовісної конкуренції	http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20140402142426/http://www.oft.gov.uk/OFTwork/competition-act-and-cartels/cartels/rewards
Керівництво з FCPA	Міністерство юстиції США	http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/guide.pdf
Керівництво з отримання FCPA: "Керівництво до Закону США про боротьбу з корупцією в зовнішньоекономічній діяльності"	Міністерство юстиції США	http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/ та http://www.sec.gov/spotlight/fcpa.shtml
Нормотворчість та звітність за Законом Сарбейнса-Окслі	Комісія США з цінних паперів та бірж	http://www.sec.gov/spotlight/sarbanes-oxley.htm
Федеральне керівництво з призначення покарань	Комісія США з питань призначення покарань	http://www.ussc.gov/

Подяки

ІСС висловлює подяку членам Оперативної групи з питань антимонопольного комплаєнсу та захисту прав, а також іншим членам ІСС та національним комітетам, які зробили істотний внесок у підготовку Практичного посібника ІСС з антимонопольного законодавства, особливо:

Комісія ІСС з конкуренції:

- Полю Люгару, партнеру, Baker Botts LLP, Бельгія – голові Комісії ІСС з конкуренції

Оперативна група з питань комплаєнсу та захисту прав:

- Енн Райлі, раднику з антимонопольних питань групи, Royal Dutch Shell plc, Великобританія – голові Оперативної групи з питань комплаєнсу та захисту прав
- Енні Таббс, юрисконсульту з питань конкуренції, Unilever, Нідерланди – заст. голови Оперативної групи з питань комплаєнсу та захисту прав
- Борису Кастену, голові департаменту з законодавства про захист конкуренції, Schindler Management Ltd, Швейцарія – заст. голови Оперативної групи з питань комплаєнсу та захисту прав

Міжнародний секретаріат ІСС:

- Кароліні Інтавісай, керівнику з питань політики Комісії ІСС з конкуренції
- Зої Смоук, помічнику Комісії ІСС з конкуренції та Комісії ІСС з соціальної відповідальності та боротьби з корупцією
- Клер Лабержері, помічнику Комісії ІСС з інтелектуальної власності та Комісії ІСС з митних питань та розвитку торгівлі

Керівникам підгруп Оперативної групи з питань комплаєнсу та захисту прав:

- Жосе-Габріелю Ассісу де Алмейда, партнеру, J.G. Assis de Almeida & Associados, та професору права державного університету Ріо-де-Жанейро, Бразилія
- Паоло Кірікоцці, голові антимонопольного управління, Enel Spa, Італія
- Жойс Хонді, юристу Souza, Cescon, Barrieu & Flesch Advogados, Бразилія
- Едуардо Молану Габану, партнеру Machado Associados, Бразилія
- Жаку Мошіанезе, старшому юридичному раднику, Intesa SanPaolo Spa, Італія
- Сімону П'єрі, відповідальній особі з антимонопольних питань, Intesa SanPaolo Spa, Італія
- Понтусу Сельдерману, провідному раднику з питань дотримання етичних норм групи іа фінансового департаменту групи, Stora Enso, Швеція
- Йоакіму Сьондбому, партнеру, Advokatfirman Hammarskiöld & Co., Швеція

Членам Оперативної групи з питань комплаєнсу та захисту прав:

- Руї Акеру, корпоративному юрисконсульту з питань конкуренції, Rio Tinto PLC, Великобританія
- Фабіолі Каммарота, юристу Souza, Cescon, Barrieu & Flesch Advogados, Бразилія
- Сесіл С. Чон, старшому іноземному раднику Yulchon LLC, Республіка Корея
- Чіро Фавія, голові департаменту юридичного супроводу з антимонопольних та нормативно-правових питань в Італії, Enel Spa, Італія

- Марку Клафу, королівському адвокату, юристу Brodies LLP, Великобританія
- Тіму Коену, партнеру Sidley Austin LLP, Великобританія
- Ніколо Делла Б'янка, раднику департаменту юридичного супроводу з антимонопольних та нормативно-правових питань в Італії, Enel Spa, Італія
- Лучано Ді Віа, партнеру Bonelli Erede Pappalardo, Італія
- Андреасу Гайку, директору зі зв'язків з регулюючими органами, посадовій особі з питань комплаєнсу Markenverband E.V., Німеччина
- Хубертусу Клені, старшому раднику RWE AG, Німеччина
- Кеуну Йеону Кіму, партнеру, Yulchon LLC, Республіка Корея
- Нів Маккарті, юристу International Airlines Group, Великобританія
- Гебріель Макган, старшому з питань міжнародної конкуренції The Coca-Cola Company, США
- Габріелі Порчеллі, старшому юрисконсульту Philip Morris Italia Spa, Італія
- Емілі Рош, старшому юрисконсульту з питань конкуренції, Rio Tinto PLC, Великобританія
- Надін Россманн, юридичному раднику, Bundesverband der Deutschen Industrie E.V., Німеччина
- Бруно Дрогетті Магалес Сантос, юристу Machado Associados, Бразилія
- Андерсу Стенлюнду, директору з правових питань Конфедерації шведських підприємств, Швеція
- Ульріке Сухланд-Мазер, юристу з антимонопольних питань Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., Німеччина
- Андреасу Тройготту, партнеру Baker & McKenzie, Австрія
- Андре Ульманну, посадовій особі з питань комплаєнсу ThyssenKrupp AG, Німеччина
- Мікаелу Віліно, юристу J.G. Assis de Almeida & Associados, Бразилія
- Йоханнесу Віллхейму, партнеру, Willheim Muller, Австрія
- Соне Грива Заберт, департамент з правових питань, Sky Italia S.R.L., Італія
- Герману Захарову, старшому юристу юридичної фірми "Алруд", Російська Федерація

Міжнародна торгова палата (ICC)

ICC – це міжнародна організація, створена для вирішення актуальних проблем розвитку бізнесу, авторитетний представницький орган, який виступає від імені компаній і підприємств з усіх галузей та всіх частин світу.

Основною метою ICC є створення сприятливих умов для відкритої міжнародної торгівлі та залучення інвестицій, а також надання допомоги бізнесу у подоланні труднощів і використанні можливостей глобалізації. Переконавання в тому, що торгівля є впливовою силою, що сприяє підтриманню миру і добробуту, сягає своїм корінням у витоки створення організації на початку XX століття. Невелика група далекоглядних лідерів у сфері підприємництва, що заснували ICC, називала себе "комерсантами світу".

Діяльність ICC включає три основних напрямки: розробка правил, вирішення спорів та підтримка і розповсюдження прийнятої політики. Оскільки компанії та асоціації, які є її членами, власне займаються міжнародним бізнесом, ICC користується безумовним авторитетом при розробці правил, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність. Незважаючи на те, що дотримання цих правил є добровільним, їх дотримуються при укладенні багатьох тисяч угод кожен день, і вони стали невід'ємною частиною структури міжнародної торгівлі.

ICC об'єднує міжнародні організації, такі як Міжнародний арбітражний суд ICC, провідний арбітражний інститут у світі. Ще однією організацією є Міжнародна федерація палат, створена ICC всесвітня мережа торгових палат, що забезпечує взаємодію та обмін передовим досвідом. ICC також пропонує спеціалізовані тренінги та семінари і є провідним видавцем практичних та освітніх довідкових посібників для міжнародного бізнесу, банківської діяльності та арбітражу.

Лідери у сфері бізнесу та експерти, які залучаються з боку членів ICC, формують позицію бізнесу з широкого кола питань торгівлі та інвестиційної політики, а також з нагальних технічних та галузевих проблем. Серед іншого, до них відносяться питання, що стосуються боротьби з корупцією, фінансових послуг, інформаційних технологій, телекомунікацій, маркетингової етики, охорони навколишнього середовища та енергетики, конкурентного права та інтелектуальної власності.

ICC тісно взаємодіє з Організацією об'єднаних націй, Світовою організацією торгівлі та міждержавними спільнотами, включаючи G20.

ICC була заснована у 1919 році. Сьогодні вона налічує сотні тисяч компаній і асоціацій з понад 130 країн світу. Національні комітети ICC співпрацюють з компаніями-членами у своїх країнах з метою вирішення проблем бізнесу і доводять до відома свого уряду позицію бізнесу, сформульовану ICC.



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



01034, Київ, вул. Рейтарська, 19-Б, Україна
Тел.: +380 44 234 42 73 Факс: +380 44 270 68 29
Email: office@iccua.org www.iccua.org

