

# Антикоррупционный комплаенс в компании: основные элементы системы

**А. Петрыкин**, руководитель Группы международного налогообложения и комплаенса, Адвокатское бюро «ВЕГАС–ЛЕКС», кандидат юридических наук

В последнее время все больше и больше внимания уделяется вопросам антикоррупционного комплаенса в компаниях, наличию эффективной внутрикорпоративной системы, которая бы предотвратила использование взяток как способа получения преимуществ в бизнесе, победы на торгах и тому подобного, и «виной» тому отнюдь не усиленная риторика со стороны российского правительства об активизации борьбы с коррупцией — дело в другом, а именно в следующем.

1. Все больше и больше крупных российских компаний ориентируются в своей деятельности на возможное привлечение иностранных инвесторов, а многие — на отношения с существующими иностранными инвесторами. Особенно это актуально в сфере нефти и газа —

традиционно наиболее привлекательных отраслях для инвестирования. Почему? Все просто — иностранный инвестор хочет вкладывать в бизнес прозрачный, ясный и понятный и не хочет нести уголовную ответственность и выплачивать огромные штрафы по коррупционным обвинениям, предъявляемым американскими и британскими властями. Он также дорожит своей репутацией и деньгами и вряд ли захочет вкладывать средства в компании, чей бизнес строится на взятках и откатах.

2. Акции некоторых крупных российских и многих иностранных компаний, действующих в России, котируются либо на Нью-Йоркской либо на Лондонской бирже ценных бумаг. Кроме того, многие российские компании ведут свой бизнес в США и Великобритании.

Как минимум, это означает, что такие компании в своей деятельности по всему миру, в том числе и в России, обязаны руководствоваться Законом США о противодействии коррупции за рубежом (т.н. FCPA) и Законом Вели-

кобритании о коррупции 2010 г. (т.н. UK BA). Указанные законы предъявляют определенные требования к компаниям, являющимся их субъектами, в части противодействия коррупции. Об этих требованиях и о том, как их выполнить, пойдет речь ниже.

## Закон США о противодействии коррупции за рубежом (Закон 1977)

В 2004 г. Министерство юстиции США выпустило обновленный вариант Руководства по привлечению к ответственности организаций, в главе 8 которого определило необходимость

для компаний усилить внедрение у себя эффективных комплаенс-процедур с це-

Если ваша компания уже достигла определенных успехов в деле антикоррупционного комплаенса, то совсем не факт, что ваш партнер также в этом успешен.

лью уменьшения рисков привлечения к уголовной ответственности. Достижение эффективности власти США видят в наличии у каждой компании семи минимально необходимых элементов системы антикоррупционного комплаенса:

- 1) наличие комплаенс-стандартов и комплаенс-процедур;
- 2) «тон сверху»;
- 3) проверка ключевых сотрудников перед наймом на работу и выявление нарушений;
- 4) тренинги и коммуникация по стандартам и процедурам;
- 5) мониторинг, аудит и оценка эффективности программы комплаенса;
- 6) обеспечение работоспособности системы;
- 7) выявление и борьба с нарушениями по принципу «неэтичному поведению — достойный ответ».



Если компания строит свою антикоррупционную комплаенс-программу на этих элементах, это практически гарантированно будет означать смягчение или даже исключение уголовной ответственности со стороны Департамента юстиции США в отношении ее самой и ее топ-менеджеров. Подробно на каждом элементе мы остановимся ниже, здесь же хотелось бы обратить внимание на основные сферы бизнеса, а также ситуации, несущие в себе повышенные коррупционные риски для любой компании, на которые правоохранительные органы США обращают особое внимание при проведении проверок и расследовании коррупционных дел. К особо рискованным сферам бизнеса относятся:

- взаимоотношения с госслужащими в случае, если бизнес вашей компании связан с поставками для государственных нужд, получением лицензии на разработку того или иного месторождения и тому подобным, то есть там, где неизбежно взаимодействие с должностными лицами госорганов, принимающими решения;
- предприятия с государственным участием. Любое предприятие или компания с минимальным госучастием в капитале признается госкомпанией для целей Закона 1977, и, как следствие, деловые отношения с ними привлекают такое же повышенное внимание, как и в первом случае;
- совместные предприятия (далее — СП). СП предполагает как минимум двух участников, и если ваша компания уже достигла определенных успехов в деле антикоррупционного комплаенса, то совсем не факт, что ваш партнер также в этом успешен. Как следствие, СП, управляемое обоими партнерами, может совершить преступление, предусмотренное Законом 1977, и в этом случае ваша компания будет нести за это ответственность наравне с СП. Чтобы этого не произошло, любое СП должно постоянно находиться в зоне повышенного внимания со стороны вашей компании;
- сделки по слияниям и поглощениям. Ситуация, близкая к изложенной выше, разница лишь в том, что в данном случае при отсутствии должной проверки приобретаемой компании с точки зрения антикоррупционного комплаенса после сделки по слиянию именно ваша компания будет нести ответственность за преступления, предусмотренные Законом 1977 и совершенные поглощенной компанией до сделки;
- расходы на промоушен и маркетинг. Как правило, именно данные статьи расходов содержат в себе коррупционную составляющую как статьи, на которые взятки и списываются;

— открытие книги заявок — до 6 ноября 2012 г.;

— закрытие книги заявок — до 5 декабря 2012 г.;

— проведение расчетов — до 14 декабря 2012 г.

Максимальный объем размещения с учетом одобренного советом директоров АО «Самрук-Казына» количества и цены размещения акций АО «КазТрансОйл» составит около 28 млрд тенге (\$186 млн).

Пресс-служба АО «Самрук-Казына».

30.10.2012

### Казахстан хочет вернуть себе управление компанией «Казтрансгаз-Тбилиси»

Казахстанская сторона намерена вернуть себе управление газораспределительной компанией Тбилиси «Казтрансгаз-Тбилиси». Как сообщили в Минфине Грузии, этот вопрос обсудил в Тбилиси министр финансов Грузии Нодар Хадури со своим казахстанским коллегой Болатом Жамышевым.

Как заявил после встречи Н. Хадури, казахстанская сторона выразила желание вернуть ранее утраченное право управления компанией.

«У «Казтрансгаз-Тбилиси» временный управляющий, который представляет мэрию Тбилиси. «Казахстанская сторона имеет задолженность перед Корпорацией нефти и газа Грузии. Этот вопрос находится в компетенции министерства энергетики и будет обсуждаться на этом уровне», — сказал Н. Хадури.

Министр также отметил, что Грузия имеет долг перед Казахстаном и намерена обсудить этот вопрос. «Казахстан не является членом Парижского клуба, в котором состоит Грузия, и поэтому нам придется обсудить этот вопрос специально с Астаной», — отметил он.

Б. Жамышев же отметил, что интерес у казахстанской стороны вызывает грузинский опыт таможенного администрирования. «В этой сфере у Грузии накопился хороший практический опыт, и мы намерены с ним более подробно ознакомиться», — отметил он.

Правительственная делегация Казахстана во главе с вице-премьером Ерболом Орынбаевым посетила Тбилиси с однодневным визитом. В состав делегации вошли министры финансов, транспорта и коммуникаций, глава комитета таможенного контроля, замглавы налогового комитета и другие.

Делегация провела встречи с министром финансов Нодаром Хадури, министром экономики Георгием Квирикашвили и министром энергетики Кахой Каладзе.



- деловые партнеры и посредники. Закон 1977 говорит о том, что компании несут ответственность за действия своих агентов, посредников и торговых представителей как за свои собственные. В связи с этим основная задача вашей компании — удостовериться в том, что ваши деловые партнеры имеют хорошую деловую репутацию и не смогут нарушить требования Закона 1977, действуя в интересах вашей компании;
- благотворительные взносы. Наравне с маркетинговыми расходами данная статья расходов также является наиболее рискованной с точки зрения антикоррупционных мер;
- страновой риск (CPI). «Транспаренси Интернешнл» присваивает каждой стране определенный коррупционный рейтинг. Чем он ниже, тем более коррупционная экономика у государства. У России в 2011 г. индекс был 2,4 — крайне низкий, что автоматически определяет Россию как очень рискованную зону для бизнеса с точки зрения коррупции.

Далее хотелось бы привести примеры некоторых так называемых красных флажков для комплаенс-менеджеров, иными словами, примеры ситуаций, в которых комплаенс-менеджеры должны обращать особое внимание на обстоятельства и проводить дополнительные исследования:

- 1) государственные закупки;
- 2) бизнес в отраслях, считающихся наиболее коррумпированными (армия, строительство, нефтегазовая сфера);
- 3) бизнес-партнер вашей компании тем или иным образом аффилирован с должностными лицами государственных органов;
- 4) чиновник рекомендует вашей компании «своего» партнера по бизнесу;
- 5) бизнес-партнер вашей компании настаивает на анонимности;
- 6) сделка осуществляется по усложненным схемам или с использованием холдинговых структур («налогового рая» и т.п.);
- 7) сделка осуществляется с привлечением консультантов;
- 8) очевидная нехватка у бизнес-партнера ресурсов для исполнения предполагаемой роли;
- 9) нестандартные или необычные способы расчета с бизнес-партнером;
- 10) требование бизнес-партнером денег для «получения контракта» или «выполнения необходимой работы»;

- 11) отказ бизнес-партнера пройти сертификацию по корпоративному регулированию или нежелание сотрудничать в процессе аудита;
- 12) наличие негативных отзывов или применения санкций по отношению к предполагаемому бизнес-партнеру.

Теперь, когда мы перечислили области и факторы наибольшего коррупционного риска для компании, стоит обратить внимание на те семь элементов, наличие которых в корпоративной системе антикоррупционного комплаенса позволяет судить об успешности такой системы.

## Элемент 1. Наличие комплаенс-стандартов и комплаенс-процедур

Эффективная антикоррупционная комплаенс-система в компании должна включать в себя следующие минимально необходимые политики и процедуры:

- 1) кодекс делового поведения;
- 2) антикоррупционная политика, включающая в себя:
  - ясное определение взятки и запрещение дачи взятки в любых ее проявлениях, включая коммерческий подкуп;
  - определение должностного лица, третьей стороны и описание связанных с этим коррупционных рисков;
  - ссылка на Закон 1977, применимое российское антикоррупционное законодательство;
  - обозначение «красных флажков» (см. выше) и описание связанных с ними рисков;
  - закрепление такого понятия, как «проверка деловых партнеров и третьих лиц на деловую порядочность»;
  - закрепление принципа прозрачности сделок с госклиентами;
  - основы программы обучения сотрудников компании по антикоррупционному комплаенсу, включая ежегодный обязательный антикоррупционный тренинг по политикам и процедурам с сертификацией;
  - закрепление механизма сообщений об обнаруженных нарушениях;
- 3) положение о подарках и приглашениях, включающее в себя:
  - руководство и ограничения относительно того, в каких случаях и как делать подарки и оформлять приглашения долж-



ностным лицам и деловым партнерам. В положении обязательно должно быть отражено, как и в каких случаях может быть оплачен проезд, развлечения и подарки, ограничения по их количеству и стоимости, документирование, предварительное одобрение. Нелишним будет привести практические примеры для лучшего понимания сотрудниками;

- 4) руководство по оплате проезда и размещения должностных лиц должно включать следующие шесть необходимых пунктов:
  - поездки должны быть только для законной деловой цели;
  - расходы должны быть разумны;
  - друзья и семья в данные расходы включаться не должны;
  - отсутствие дополнительных поездок на курорты или в другие места, не относящиеся к деловой цели поездки;
  - отсутствие выплаты суточных или возмещения каких-либо расходов;
  - предварительное одобрение каждой поездки со стороны как компании, так и руководства приглашенного должностного лица;
- 5) положение о кассовых операциях;
- 6) положение о взносах на благотворительность;
- 7) положение о сделках с госклиентами;
- 8) положение о проверке деловых партнеров и третьих лиц;
- 9) положение о порядке осуществления закупок товаров (работ, услуг);
- 10) положение о «горячей линии».

## Элемент 2. «Тон сверху»

Данный элемент означает, что антикоррупционный комплаенс в компании — это головная боль не только и не столько комплаенс-менеджера, сколько топ-менеджмента компании. Комплаенс-менеджер является лишь помощником, проводником в сфере комплаенса. Не он отвечает за комплаенс в компании — за него отвечает топ-менеджмент. На практике это означает следующее:

- генеральный директор, финансовый директор и совет директоров компании находятся постоянно в курсе содержания и реализации комплаенс-программы в компании;
- они осуществляют разумный контроль за реализацией и эффективностью комплаенс-программы в компании;

### РД «КазМунайГаз» продала венгерской MOL 49 % в блоке «Карповский Северный»

АО «Разведка Добыча «КазМунайГаз» заключило сделку по продаже 49 % доли в KS EP Investments BV венгерской нефтегазовой компании MOL Hungarian Oil and Gas Plc.

KS EP Investments BV владеет 100 % акций ТОО «Карповский Северный», которое имеет разрешение на недропользование по контракту на разведку нефти, газа и конденсата на участке «Карповский Северный» на западе Казахстана.

Прогнозные извлекаемые запасы углеводородов блока «Карповский Северный» оценивается в 240 млн баррелей нефтяного эквивалента.

Участок «Карповский Северный» расположен приблизительно в 40 км к северо-западу от Уральска (административный центр Западно-Казахстанской области), неподалеку от Федоровского блока и других обнаруженных месторождений в северной части Каспийской низменности. Площадь по лицензии составляет 1670 кв. км.

Пресс-служба АО «РД «КазМунайГаз».  
20.11.2012

### «КазТрансГаз» и «Узбекнефтегаз» договорились о поставках 3 млрд куб. м природного газа в южные регионы Казахстана

АО «КазТрансГаз» и НХК «Узбекнефтегаз» 22 и 23 ноября 2012 г. провели в Ташкенте совещание, на котором обсудили вопросы двустороннего сотрудничества. По его итогам были достигнуты договоренности о поставках природного газа в южные регионы Казахстана в общем объеме 3 млрд куб. м по магистральному газопроводу «БГР-ТБА» и «Газли-Шымкент».

Кроме того, участники встречи договорились о дополнительных поставках природного газа через магистральный газопровод «Туркменистан — Китай» в объеме 0,5 млрд куб. м. ТОО «Азиатский газопровод» является совместной компанией, созданной на равнодолевой основе. Участниками товарищества являются АО «КазТрансГаз» (Республика Казахстан) и Trans-Asia Gas Pipeline Company Limited (КНР).

Стороны также пришли к соглашению о поставках узбекского газа в Китайскую Народную Республику через магистральный газопровод «Туркменистан — Китай». Таким образом, АО «КазТрансГаз» приняты все возможные меры для улучшения ситуации с газоснабжением южных регионов Казахстана и недопущения срыва газоснабжения населения и социально значимых объектов региона в отопительный период.

Как известно, по соглашению между АО «КазТрансГаз» и ОАО «Газпром» Казахстан должен получать ежегодно по обменным операциям 3 млрд куб. м узбекского газа.





- в компании имеется специальный сотрудник (сотрудники), который на ежедневной основе осуществляет реализацию этической и комплаенс-программы. Данный сотрудник (сотрудники) регулярно отчитывается (например, на заседании совета директоров) об эффективности комплаенс-программы;
- для выполнения своих функций такой сотрудник (сотрудники) наделяется соответствующими полномочиями, ресурсами и прямым доступом к первым лицам компании.

Для того чтобы и топ-менеджмент, и сам комплаенс-менеджер смогли оценить, насколько в их компании реализуется принцип «тон сверху», имеет смысл задать себе следующие вопросы:

- Достаточно ли ясно отражено то, как топ-менеджмент вовлечен в комплаенс-процессы?
- Как совет директоров стратегически наблюдает за комплаенс-процессами?
- Какие способы получения информации используются топ-менеджментом и советом директоров для эффективной оценки комплаенс-программы?
- Каким образом топ-менеджмент активно защищает корпоративные ценности?
- Имеется ли у комплаенс-менеджера достаточно ресурсов и полномочий для полноценного внедрения комплаенс-программы?

Ответы на данные вопросы помогут четко сформулировать понимание этих процессов как для самого себя, так и для топ-менеджмента.

### Элемент 3. Проверка ключевых сотрудников перед наймом на работу и выявление нарушений

Данный элемент заключается в том, что компания должна предпринимать разумные усилия для недопущения наделения существенными полномочиями и назначения на ключевые должности в компании работников (настоящих или потенциальных), о которых компания знает или должна была знать по результатам проверки, что они были вовлечены в незаконную или иную деятельность, противоречащую принципам комплаенса компании. Конечно, лучший способ избавиться от нежелательного сотрудника — просто его не нанимать, поэтому основной риск для компании заключается в невыявлении или несвоевременном выявлении таких сотрудников либо на этапе приема на работу, либо в последующем, что

повышает опасность коррупционной составляющей в деятельности компании.

Вопросы, которыми необходимо периодически задаваться, включают в себя следующие:

- Проводит ли компания репутационную проверку ключевых сотрудников, как уже нанятых, так и предполагаемых к найму?
- Проводит ли компания проверку всех сотрудников?
- Есть ли у компании механизм определения существенности нарушения?
- Готовы ли специальные подразделения провести расследование вовремя, тщательно и профессионально?
- Каковы в компании механизмы адекватной реакции на нарушения деловой этики?
- Проводит ли компания анализ причин неудач в работе комплаенс-системы?

### Элемент 4. Тренинги и коммуникация по стандартам и процедурам

Данный элемент является одним из важнейших для эффективной системы антикоррупционного комплаенса. Просто наличие определенного количества политик и процедур в компании не даст решительно никакого эффекта. С ними необходимо ознакомить всех сотрудников компании, начиная с генерального директора, и не только ознакомить, но и путем регулярного обучения прививать и закреплять те требования, которые в этих документах излагаются. При этом имеет смысл дифференцировать содержание таких тренингов в зависимости от должности, занимаемой человеком, ведь очевидно, что у менеджера по продажам и, например, электрика компании совершенно разные сферы деятельности и обязанности, следовательно, их деятельность несет в себе различную степень риска для компании с точки зрения коррупции.

Необходимо иметь ответы на следующие вопросы:

- Проводит ли компания оценку рисков для определения подходящей программы обучения персонала?
- Разъясняет ли компания сотрудникам последствия выявленных фактов коррупции?
- Коммуницируются ли ценности и стандарты компании с поставщиками и другими бизнес-партнерами?
- Есть ли у компании механизм информирования сотрудниками и третьими лицами о нарушениях и сомнениях?

- Каким образом компания проводит обучение персонала?
- Как часто проводится обучение?
- Есть ли у компании средства оценки эффективности проводимых тренингов?

### **Элемент 5. Мониторинг, аудит и оценка эффективности программы комплаенса**

Компании периодически должны проводить оценку эффективности своих программ по комплаенсу с точки зрения своевременного выявления нарушений. При этом «горячая линия» или телефон доверия являются одним из инструментов такой оценки.

Перечень вопросов для оценки включает в себя следующие вопросы:

- Есть ли у компании механизм обратной связи для персонала, обеспечивающий анонимность и конфиденциальность?
- Являются ли существующие политики и процедуры актуальными для комплаенс-программы?
- Есть ли у компании политики и процедуры для стимулирования персонала сообщать о нарушениях?
- Есть ли у компании средства оценки эффективности программы комплаенса?
- Могут ли сотрудники в результате обучения и тренингов решать этические и правовые дилеммы?

### **Телефон доверия**

Телефон доверия — это отличный способ для менеджмента узнавать о совершаемом мошенничестве или иных нарушениях в компании. Он позволяет сотрудникам и третьим лицам не только сообщать о своих подозрениях, но и получать разъяснения по тому или иному вопросу, связанному с применением локальных нормативных актов по комплаенсу. Необходимо отметить, что компании, у которых отсутствует или не работает телефон доверия, находятся в очень рискованном положении.

Сообщения сотрудников являются наиболее распространенным способом узнать о происходящих хищениях и ином неэтичном поведении, и телефон доверия — лучший способ для этого. Для телефона доверия существует несколько непреложных правил. Он должен быть доступен для любого абонента в любой стране, где компания ведет бизнес, и на нескольких языках. Соединение с оператором должно обеспечиваться 24 часа в сутки, семь дней в неделю. При этом желательно все-таки для целей приема сообщений нанять стороннюю

Однако узбекские соседи поставляли лишь 2,5 млрд куб. м голубого топлива, что вызвало дефицит газоснабжения в южных регионах Казахстана.

Полное обеспечение потребностей южных регионов страны стало возможным за счет организации поставок узбекского газа по магистральному газопроводу «Казахстан – Китай».

*Пресс-служба АО «КазТрансГаз».*

*28.11.2012*

### **Кашаган признан самым дорогим энергетическим проектом в мире**

Нефтегазовое месторождение Кашаган признано самым дорогим энергетическим проектом в мире по версии CNN Money. В разработку проекта вложено уже \$116 млрд, что делает его одним из самых дорогих за последние 40 лет. Месторождение расположено в северной части Каспийского моря, что существенно затрудняет транспортировку нефти. Для перевозки полезных ископаемых потребуется сеть железнодорожных линий, трубопроводов и морских путей. Проблему также создает местный климат: северная часть Каспийского моря в течение полугодия покрыта льдом, для добычи нефти требуется строительство искусственных островов, на одном из которых будет построено жилье для работников.

Ранее сообщалось, что американская нефтяная компания ConocoPhillips намерена продать принадлежащую ей долю в проекте по освоению Кашаганского месторождения индийской ONGC Videsh Limited. Однако министр нефти и газа Казахстана Сауат Мынбаев заявил, что ConocoPhillips официально не уведомляла Казахстан об этой сделке.

Ожидаемый срок начала коммерческой добычи на месторождении Кашаган — декабрь 2012 г. — июнь 2013 г. Фаза I этого проекта предполагает объем добычи около 370 тыс. баррелей нефти в сутки с возможным увеличением до 450 тыс. баррелей. Фаза II предполагает увеличение добычи до 375 тыс. баррелей в сутки в течение не менее трех следующих лет. Извлекаемые запасы нефти Кашагана оцениваются в 11 млрд баррелей, а общие геологические запасы сырья — в 35 млрд баррелей.

*Пресс-служба АО «НК «КазМунайГаз».*

*30.11.2012*

### **Общий объем заявок на акции «КазТрансОйл» превысил 55 млрд тенге**

Общий объем заявок на акции АО «КазТрансОйл» в рамках программы «Народное IPO» превысил 55 млрд тенге.

Подать заявки на приобретение акций компании можно было до 19:00 5 декабря.

Согласно постановлению Правительства Республики Казахстана цена размещения одной простой акции составит 725 тенге, количество размещаемых простых акций АО «КазТрансОйл» на организованном рынке ценных бумаг путем проведения подписки — 38 млн 463 тыс. 559 штук.

*«Новости-Казахстан». 06.12.2012*



организацию, нежели делать это с помощью внутренних ресурсов. Этим достигается прозрачность и, что более важно, конфиденциальность и анонимность. Конфиденциальность и анонимность являются наиболее важными составляющими любого телефона доверия. Конфиденциальность означает, что информация, полученная от информатора, передается только тем, кому она предназначена, анонимность — то, что личность позвонившего по его желанию также сохраняется в тайне.

### Оценка эффективности

Оценить эффективность программы комплаенса можно следующими способами:

- регулярно пересматривать корпоративные политики и процедуры с целью их актуализации и приведения в соответствие с изменениями в местном и международном законодательстве;
- идентифицировать и критически оценивать инструменты и данные, используемые компанией для оценки эффективности комплаенс-системы;
- убедиться в том, что каждый сотрудник прошел необходимое обучение и, что более важно, понимает суть предмета, особенно в части использования телефона доверия;
- периодически обращаться к внешним консультантам, заслуживающим доверия, с целью проведения (ежегодного) комплаенс-аудита.

Удивительно, насколько мало внимания уделяется такому элементу, как мониторинг антикоррупционной программы. В идеале каждому комплаенс-менеджеру хотелось бы, чтобы процесс внедрения программы комплаенса был сродни написанию картины: закончив, ты отступил назад и любуешься на свое творение. В реальности комплаенс — это всегда непрекращающийся процесс: только ты подумал, что закончил, уже пришло время начинать все сначала.

Начало любого комплаенс-проекта — оценка рисков. Даже когда дело касается мониторинга, следует начинать с рисков: установить, где компания подвергается наибольшему риску, какие способы контроля нужны для минимизации этих рисков, как и когда должны проводиться финансовый и комплаенс-аудиты?

Для мониторинга используется два инструмента — анкета и комплаенс-аудит. Анкеты могут заполняться менеджерами компании и ис-

пользоваться для измерения уровня риска. На основании данной информации соответствующие риски могут быть учтены внутри компании.

Комплаенс-аудиты более затратны по ресурсам, но показывают более четкую картину эффективности программы комплаенса. Некоторые компании практикуют бесконечные аудиты бизнес-под-

разделений как средство повысить комплаенс-культуру.

Комплаенс-аудиты должны проводиться командой, состоящей из комплаенс-менеджера, внутреннего аудитора и юриста. При подготовке к аудиту команда должна собрать необходимую финансовую и комплаенс-информацию, относящуюся к объекту проверки.

Комплаенс-аудит должен быть сосредоточен на анализе антикоррупционных политик и процедур, системе бухучета, кассовых операциях и деятельности посредников — третьих лиц.

Анализ применения антикоррупционных политик и процедур важен как базовый измеритель эффективности. Аудит может выявить области, в которых бизнес не следует политикам и процедурам. Также может стать очевидным, что необходимы те или иные изменения в программе.

Финансовый анализ начинается с анализа проводок, в том числе субсчетов, в которых часто скрывается дача взяток (например, подарки, поездки, маркетинг, развлечения, взносы на благотворительность, вознаграждения консультантам, комиссии агентам и т.п.).

Частью финансового анализа является анализ кассовых операций компании, который начинается с составления реестра посредников и консультантов.

Проведение интервью с ключевыми сотрудниками является важной частью комплаенс-аудита. Основное внимание стоит уделить степени знакомства интервьюируемого с комплаенс-программой и применимыми процедурами, а также степени следования этим процедурам в своей деятельности.

Объектом аудита также являются документальные свидетельства прохождения сотрудниками тренингов и то, насколько они (результаты) аккуратно архивируются.

И наконец, комплаенс-аудит, как и любой другой аудит, должен закончиться отчетом, отражающим сильные и слабые стороны комплаенс-программы, а также содержать примеры выявленных нарушений и рекомендации по их устранению.



## Элемент 6. Обеспечение работоспособности системы

Этическая и комплаенс-программа компании должна внедряться единообразно посредством стимулирования деятельности в соответствии с программой, наличия дисциплинарной ответственности за нарушения и неспособность предпринять разумные шаги для предотвращения или обнаружения нарушений.

Перечень вопросов для самоконтроля включает в себя следующие вопросы:

- Заявляет ли компания о своих успехах в области комплаенса и этики так же громко, как клеймит позором провинившихся?
- Предусматривает ли система оценки и вознаграждения персонала награды за этическое поведение?

## Элемент 7. Выявление и борьба с нарушениями по принципу «неэтичному поведению – достойный ответ»

Вопросы, на которые необходимо ответить:

- Есть ли у компании механизмы мониторинга и оценки комплаенс-программы, а также ее совершенствования?
- Есть ли у компании механизмы отслеживания изменений в бизнес-процессах, продуктовой линейке, организационной структуре?
- Включает ли компания коммуникацию по комплаенсу в другие свои коммуникационные процессы?
- Имеется ли у компании комплаенс-архив, с помощью которого она может продемонстрировать свои стандарты в случае нарушения?
- Определен ли человек (должность), ответственный за сообщение о нарушении «на самый верх»?

Каждая компания надеется, что внедрение данных семи элементов сделает ее антикоррупционную комплаенс-программу настолько эффективной, что она позволит полностью предотвратить неэтичное поведение ее сотрудников. К сожалению, это не так, поскольку всегда найдется в компании кто-то, кто будет осуществлять противозаконную деятельность, особенно в сфере, связанной с антикоррупционным законодательством. И здесь определяющим фактором будет являться то, как компания реагирует на противозаконное поведение, какие действия и как быстро предпринимает для обнаружения фактов, их расследования, привлечения к ответственности виновных и недопущения подобного впредь.

В конце концов, всегда стоит помнить, что компания настолько этична, насколько этичен последний из ее сотрудников. ❧

## Электроэнергетика

### Президенты Казахстана и Южной Кореи дали старт строительству Балхашской ТЭС

Президенты Республики Казахстан Нурсултан Назарбаев и Южной Кореи Ли Мен Бак дали старт строительству Балхашской ТЭС. В Астане прошел телемост с местом начала строительства первого модуля ТЭС в Балхаше с участием президентов двух стран.

«Мы собрались, чтобы запустить строительство важнейшего для Казахстана объекта. Индустриальное развитие Казахстана невозможно без обеспечения строящихся предприятий электроэнергией, дефицит которой мы всегда чувствовали на юге. С окончанием строительства этого объекта мы становимся энергонезависимыми», – сказал Н. Назарбаев во время церемонии открытия БТЭС.

«Получит развитие Алматинская область, много людей получат работу. Это очень важный, стратегический проект», – добавил он.

По словам Н. Назарбаева, при работе над ним власти Казахстана «ускоряли процессы, снимали барьеры». «Так мы работаем и по всем остальным объектам, проектный портфель Южной Кореи в Казахстане превышает 8 миллиардов долларов», – подчеркнул глава государства.

Он особо отметил, что эта угольная станция способна показать пример экологичности остальным станциям страны. «Мы даем добро на начало строительства», – заключил Н. Назарбаев.

В июне этого года АО «Самрук-Энерго» подписало ЕРС-контракт с корейской компанией Samsung Engineering Company Limited по проекту строительства «под ключ» первого модуля Балхашской тепловой (угольной) электрической станции.

Предполагается, что реализация этого проекта позволит произвести дополнительно до 9 млрд кВт·ч электроэнергии в год, что позволит снизить дефицит мощности и электроэнергии в единой энергетической системе Казахстана и повысить надежность электроснабжения потребителей.

Начало строительства ТЭС запланировано на IV квартал текущего года, завершение проекта планируется в 2017 г.

В ходе реализации проекта стороны обещают применять самые современные, экологически безопасные технологии. Предполагается, что общая мощность будущей Балхашской ТЭС составит 1320 МВт с перспективой увеличения до 2640 МВт (изначально предполагаемое к строительству количество модулей составляет два по 660 МВт с перспективой увеличения до 4х660).