

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Шпакова А.А., Мелешкина А.И.

**Методы внутрифирменного контроля антимонопольных
рисков в системе стратегического менеджмента**

Москва 2019

Аннотация. Данная статья посвящена анализу системы внутрифирменного контроля антимонопольных рисков через рассмотрение практических примеров реализации систем внутреннего контроля в разрезе их элементов, согласованных с целями и задачами стратегического менеджмента. Согласно международным и национальным рекомендациям по организации антимонопольного комплаенса, а также на основе проанализированного опыта по предупреждению и контролю антимонопольных рисков отечественных и зарубежных компаний, система внутреннего контроля должна включать такие элементы, как контрольно-нормативное обеспечение системы контроля, оценка и управление антимонопольными рисками, средства и методы контроля, система коммуникации, контрольные мероприятия и мониторинг системы комплаенса. Указанные элементы взаимосвязаны и неэффективность по крайней мере одного из них приводит к неэффективности всей системы, нивелируя достижения в области снижения рисков.

Ключевые слова: программа антимонопольного комплаенса, стратегическое планирование, адвокатирование конкуренции, антимонопольные риски

JEL: K21, L40

Шпакова А.А. младший научный сотрудник Центра исследований конкуренции и экономического регулирования ИПЭИ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Мелешкина А.И. научный сотрудник Центра исследований конкуренции и экономического регулирования ИПЭИ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2018 год

Содержание

Содержание.....	3
Введение	4
1 Контрольная среда.....	5
2 COMPLIANCE-функция в организационной структуре компании	8
3 Методы внутреннего контроля	13
4 COMPLIANCE и система коммуникации в компании	15
5 Управление рисками, выявление антимонопольных нарушений	17
6 Мониторинг системы внутреннего контроля.....	21
7 Выводы.....	23
Список использованных источников	26

Введение

Первая интегрированная структура средств и методов внутреннего контроля была разработана в 1992 Комитетом организаций-спонсоров Комиссии Тредвея (COSO, Великобритания). В данном документе [1] представлена основная структура для разработки, внедрения и оценки средств внутреннего контроля, которая получила широкое признание и используется компаниями по всему миру. За более чем два десятка лет с момента выхода этого документа, окружающие условия ведения бизнеса и законодательства значительно изменились, становясь все более сложными и глобальными, а заинтересованные в антимонопольном комплаенсе стороны желают достичь все большей прозрачности, понятности и целостности внедряемых систем внутреннего контроля. В связи с этим COSO периодически обновляет свой свод рекомендаций по организации интегрированной системы внутреннего контроля комплаенс-рисков.

Несмотря на то, что существует значительное количество методических рекомендаций и пособий по организации антимонопольного комплаенса (например, EC Competition Law Compliance Programme [3], Практическое пособие ICC по антимонопольному комплаенсу, подготовленное Комиссией ICC по Конкуренции [3], Методические рекомендации ФАС России [4], и др.) универсальной модели, которая будет отвечать потребностям компании и соответствовать уровню ее антимонопольных рисков, нет, поскольку она зависит от размеров компании, ее положения на рынках, рисков, с которыми она сталкивается, внутренней организационной структуры и других факторов. Однако на основе подобных методических рекомендаций по внедрению процедур антимонопольного комплаенса компании могут самостоятельно разработать корпоративную стратегию комплаенса. Так, Практическое пособие ICC по антимонопольному комплаенсу представлено с разной степенью детализации, что позволяет компаниям различного размера и с различными потребностями выбрать необходимый им уровень детализации рекомендаций.

В общем виде интегрированная система внутреннего контроля должна включать следующие элементы:

- Контрольная среда – набор стандартов, процессов и структур, которые обеспечивают основу для осуществления внутреннего контроля, в частности наличие в компании антимонопольной политики, распределение ответственности за ее осуществление, регламенты по отдельным положениям антимонопольного комплаенса;

- Оценка и управление рисками – оценка вероятности реализации антимонопольных рисков, присущих деятельности компании, меры по управлению выявленными рисками;
- Контрольные мероприятия и методы контроля – действия, установленные политикой компании, которые обеспечивают эффективность системы контроля в целом;
- Информация и коммуникация – информирование сотрудников и обратная связь;
- Мероприятия по мониторингу – оценка эффективности самой системы комплаенса.

Все указанные элементы должны согласованно функционировать и сочетаться с особенностями организационной структуры компании и с целями компании.

Далее последовательно рассмотрим организационное устройство и основные элементы системы внутрифирменного контроля соблюдения требований антимонопольного законодательства в связи с системой стратегического менеджмента на примере отечественных и зарубежных компаний различной сферы деятельности, масштабов и организационной структуры: ПАО «ГМК «Норильский никель», АО «Березниковский механический завод», ПАО «Мобильные ТелеСистемы», ПАО «М.видео», CEMEX, Exxon Mobil Corporation, FedEx Corporation, Filtration Group, Siemens, Sociedad Química y Minera de Chile S.A., MAN и других.

1 Контрольная среда

Контрольная среда (Control Environment) представляет собой набор стандартов, регламентов и методов, которые создают основу для осуществления внутреннего контроля соблюдения антимонопольного законодательства в организации [1]. Руководство организации должно поддерживать политику компании в области антимонопольного комплаенса, выделять необходимые ресурсы для ее реализации и осуществлять контроль над ее внедрением, дисциплиной исполнения и операционной эффективностью. Также, как сказано в политиках, например, ПАО «М.видео» и ПАО «Мобильные ТелеСистемы», руководство компании должно своим личным примером демонстрировать неприятие нарушений антимонопольного законодательства и формировать у сотрудников понимание недопустимости действий, которые могут привести к таким нарушениям [5,6].

Восприятие сотрудниками принципов недопущения реализации антимонопольных рисков должно обеспечиваться за счет четкого и планомерного закрепления данных принципов на различных уровнях организации. Помимо этого контрольная среда включает целостность и этические ценности организации, методы организации контроля, принципы распределения полномочий и ответственности за функцию комплаенса, основы стимулирования для обеспечения эффективности системы и базу системы внутрифирменного наказания за нарушения антимонопольной политики компании.

Контрольная среда во многом формируется посредством нормативного сопровождения антимонопольного комплаенса, которое включает в себя глобальную антимонопольную политику компании и более детальные инструкции для сотрудников по реализации их рабочих функций с учетом антимонопольных рисков.

Во всех анализируемых в данной работе программах по обеспечению соблюдения антимонопольного законодательства содержится указание на то, что каждый работник компании должен быть осведомлен о существующих антимонопольных рисках, о правильной стратегии поведения, которая позволяет минимизировать эти риски, и обязан соблюдать все предписания антимонопольной политики компании и внутренних актов по комплаенсу, поскольку он несет за это персональную ответственность, а в случае руководителя – еще и ответственность за поступки подчиненных.

Первым и базовым источником информации для сотрудников выступает сама антимонопольная политика компании. Так, в антимонопольной политике «М.видео» содержится не только подробный перечень типичных антимонопольных рисков, но и инструкция для сотрудников по взаимодействию с конкурентами, клиентами, поставщиками и другими контрагентами [5]. Аналогичная логика представлена в политике «Березниковского механического завода», однако, если сравнивать эти положения двух политик, то следует отметить, что «М.видео» рассматривает отношения с контрагентами более подробно и включает в их число государственные органы, чего нет в политике «Березниковского механического завода». Объяснить причину различий можно спецификой бизнес-активности компаний, одна из которых практически не пересекается с госорганами, а другая наоборот – работает с ними и поэтому считает нужным учесть возможные риски. Если к сравнению добавить политику компании «МТС», то стоит обратить внимание, что в ней значительное место уделено вопросу злоупотребления доминирующим положением [6], что определяется особенностями рынка и положением

компания на нем: компания «МТС» – один из игроков на олигополистическом рынке сотовой связи, в связи с чем компания находится под пристальным вниманием антимонопольных органов.

Основные правила и ограничения, которыми необходимо руководствоваться сотрудникам при осуществлении коммерческой деятельности, приведены в антимонопольной политике многих компаний (Exxon Mobil [7], Filtration Group [8], SQM [9] и др.), однако есть и компании, которые используют политику не как источник ключевых правил, а как рамочный документ, описывающий в большей степени организационную сторону системы комплаенса, как например, ПАО «ГМК «Норильский никель». Данный подход можно объяснить значительной дифференциацией антимонопольных рисков и разветвленностью функции комплаенса, которая разделена между несколькими отделами, ответственные в которых как раз и разрабатывают детальные инструкции для сотрудников. Однако общие положения все-таки целесообразно указывать в глобальной антимонопольной политике.

Поскольку программа антимонопольного комплаенса является одной из частей комплексной политики компании в области корпоративной этики и ведения бизнеса, она не должна разрабатываться обособленно от других программ и должна быть связана, как с отдельными программами относительно, например, противодействия коррупции и борьбой с отмыванием денег, так и с системами стратегического и оперативного менеджмента компании в целом.

Согласование программ должно проходить и в части базовых принципов, то есть одна программа не должна противоречить другой, чтобы не вызвать непонимание со стороны персонала и не поставить под угрозу выполнение каждой из них, и в части механизмов контроля, стимулирования выполнения и др. Иными словами, при разработке и внедрении в компании программы антимонопольного комплаенса следует учитывать влияние других принятых в компании программ и их возможное пересечение, как по методам, так и по задействованным ресурсам.

Особого внимания заслуживает вопрос взаимодействия службы комплаенса с остальными подразделениями компании, в особенности с теми, кто сталкивается в работе с наибольшими антимонопольными рисками (например, руководители и сотрудники отдела продаж или отдела закупок и т.п.), а также с другими службами, обеспечивающими ее функционирование, такими как юридический и финансовый отдел, отдел внутреннего

аудита, отдел кадров, отдел корпоративной культуры, внутренний отдел связи и другие. Каждое из этих подразделений должно, во-первых, не препятствовать деятельности службы комплаенса, а во-вторых, содействовать ей в рамках своего функционала, причем возможно полномасштабное включение в обеспечение антимонопольного комплаенса в компании.

Например, в отдел внутреннего аудита можно передать функцию контроля эффективности исполнения антимонопольной политики компании, поскольку данная функция может быть отделена от основного функционала службы комплаенса, как она отделена, например, в ПАО «М.видео». Другой пример – отдел внутрифирменных коммуникаций может способствовать разработке внутренней стратегии распространения информации для обеспечения информирования сотрудников с основами антимонопольной политики компании, а также с обновлениями в области контроля антимонопольных рисков.

Таким образом, контрольная среда – это концептуальные рамки организации системы комплаенса в компании, ее базовые принципы и нормативное сопровождение, которое определяет, как эта система будет встроена в структуру компании и будет способствовать достижению стратегических целей.

2 Комплаенс-функция в организационной структуре компании

В соответствии с организационной структурой и размерами, компании могут выбирать различные варианты по встраиванию своей комплаенс-функции в организационную структуру. Для одних компаний является достаточным введение в штат специалиста по антимонопольному комплаенсу либо наделение полномочиями для осуществления внутреннего контроля отдельного работника, например, старшее должностное лицо по продажам и/или по закупкам в зависимости от того, какая из этих областей больше подвержена антимонопольным рискам. Другие компании в соответствии со своей структурой поручают работу с антимонопольными рисками существующему юридическому отделу, либо вводят отдельного специалиста по комплаенсу в состав юридического отдела. Третьи предпочитают создать соответствующее структурное подразделение по комплаенсу либо специальную службу деловой/корпоративной этики, которая объединит специалистов не только в области антимонопольного комплаенса, но и специалистов в области противодействия коррупции и других областях, в которых осуществляется внутренний контроль соблюдения законодательства, а также сотрудников,

способных проводить внутренние расследования и имеющих опыт проведения судебной экспертизы.

При организации антимонопольного комплаенса в международных транснациональных компаниях, имеющих свои подразделения в разных странах, наблюдается схожий подход в вопросе выбора между централизованной и национальной / региональной комплаенс-структурами.

С одной стороны, централизованная комплаенс-система помогает поддерживать единообразные и согласованные правила компании, а также эффективную систему контроля и реагирования [3]. Однако она не позволяет разрабатывать индивидуальные подходы для обеспечения выполнения национальных или специфических для определенного подразделения компании требований в соответствии с местными потребностями бизнеса, что решается в случае региональной (децентрализованной) комплаенс-структуры, которая внедрена, например, в компании FedEx Corporation.

Данные подходы можно комбинировать. Наилучшим образом это реализуется, когда головной офис корпорации может разрабатывать и распространять единые стандарты, правила и процедуры внутреннего контроля исполнения антимонопольного законодательства в части общих принципов и рекомендаций, а разработка уточняющих материалов осуществляется на местном уровне с учетом национального законодательства.

Например, такого комбинированного подхода придерживается компания CEMEX, глобальная компания в индустрии строительных материалов, которая осуществляет свою деятельность в более чем 50 странах и поддерживает торговые отношения в более чем 100 странах [10]. Поскольку в большинстве стран действуют свои антимонопольные законы, а деловые отношения и поведение компании на одном из рынков может повлиять более чем на одну страну с учетом различных антимонопольных законов, CEMEX разрабатывает единую Global Antitrust Policy, которая является основным документом и в каждой стране дополняется регламентами осуществления контроля антимонопольных рисков в соответствии с местным (национальным) законодательством.

Далее на отечественных и зарубежных примерах рассмотрим, как в компаниях выстраивается система антимонопольного комплаенса и внутренняя архитектура контроля исполнения принятой антимонопольной политики с точки зрения ее организационного устройства. По сути, организационная структура отражается в распределении не только

прав и обязанностей, но в первую очередь, ответственности, в частности за исполнение компанией и ее сотрудниками требований антимонопольного законодательства.

Как было упомянуто выше, в зависимости от масштабов и профиля деятельности в компаниях применяются несколько основных подходов к введению комплаенс-функции в организационную структуру компании. Рассмотрим данные подходы подробнее, отметив, как при этом распределяются отдельные функции среди сотрудников (подразделений), ответственных за обеспечение соблюдения антимонопольного законодательства в компании.

Первая ситуация касается в большей степени компаний, которые относятся к малому или среднему бизнесу и чья деятельность связана с невысокими антимонопольными рисками. В этом случае компания не будет затрачивать большое количество ресурсов на создание и обеспечение функционирования отдельного подразделения, отвечающего за внутренний контроль антимонопольных рисков, а наделит ответственностью за соблюдение правил антимонопольного законодательства руководителей подразделений, несущих наибольшие антимонопольные риски, или выделит должность отдельного специалиста по комплаенсу.

Примером выступает АО «Березниковский механический завод», в антимонопольной политике которого прописано, что «Компания должна назначить в своей организации квалифицированное лицо (Комплаенс-специалиста) для осуществления надзора за деятельностью в сфере соблюдения Политики. При отсутствии такого COMPLAINT-специалиста ответственность берут на себя старшее должностное лицо по продажам (в случае Конкурентов) и старшее должностное лицо по закупкам (в случае Клиентов) Компании» [11]. Поскольку масштабы компании подразумевают, что для соблюдения антимонопольного законодательства достаточно одного специалиста, то вопрос о его встраивании в структуру не усложняется, поскольку он действует независимо от других отделов в рамках своих компетенций, подчиняясь непосредственно руководству организации.

Наделение сотрудников действующих подразделений полномочиями и ответственностью в области антимонопольного комплаенса наблюдается и в крупных компаниях. Так, например, Exxon Mobil Corporation возлагает ответственность за соблюдение законодательства на линейных менеджеров, и в конечном итоге Совет

директоров, но при этом функции консультирования и информирования выполняет юридический отдел [7].

Рассмотрим другую крупную компанию, точнее группу компаний ПАО «ГМК «Норильский никель». Поскольку это Группа компаний, имеющая разветвленную структуру и значительные масштабы деятельности, то в ней предусмотрена обособленная антимонопольная комплаенс-функция, ответственные за которую распределены по отделам организации корпоративной структуры компаний, входящих в Группу «Норильский никель». При этом руководителем функции выступает сотрудник Правового департамента Главного офиса Компании, на которого возложена обязанность по обеспечению функционирования антимонопольного комплаенса в Группе. Если говорить о распределении ответственности по профильным подразделениям, то в «Норильском никеле» ответственность за организацию и функционирование антимонопольного комплаенса, внесение изменений и дополнений в Политику в том числе в связи с изменением антимонопольного законодательства распределена следующим образом [12]:

- 1) Основная доля ответственности возложена на Директора Правового департамента Компании (за исключением антимонопольного комплаенса в сфере экономической концентрации);
- 2) В сфере экономической концентрации в Российской Федерации ответственность несет Директор Департамента корпоративных отношений Главного офиса ГМК «Норильский никель»;
- 3) В сфере экономической концентрации за рубежом ответственность несет Директор Департамента правового сопровождения проектов и зарубежной корпоративной структуры.

Помимо этого, ответственность за нарушения антимонопольного законодательства, антимонопольной политики и принятых в ее исполнение документов несут члены органов управления и работники Компании и Организации корпоративной структуры, входящие в Группу компаний «Норильский никель», допустившие соответствующие нарушения. Контроль соблюдения требований антимонопольной политики возлагается на Первого вице-президента – руководителя Блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов, что соответствует основной практике в других компаниях.

Иного подхода придерживается ПАО «М.видео», в котором выделено два подразделения [5]:

– Ответственное подразделение Общества в составе юридического департамента, которое обеспечивает корпоративный контроль над соблюдением требований антимонопольной политики компании, осуществляет консультирование сотрудников и рассматривает сообщения по фактам нарушений антимонопольной политики.

– Комитет по комплаенсу, в состав которого входят: «Директор по юридической поддержке, Директор по взаимодействию с органами государственной власти, Руководитель Департамента внутреннего контроля и управления рисками Финансовой дирекции, представитель Департамента по персоналу, представитель Департамента экономической безопасности, представитель Дирекции по информационным технологиям, представитель Департамента внутренних расследований» [5]. Данный Комитет осуществляет текущий корпоративный контроль над соблюдением требований антимонопольной политики в компании. При этом состав Комитета обеспечивает, с одной стороны, вовлеченность ключевых подразделений компании, которые в состоянии обеспечить внутренний аудит системы контроля и обеспечить ее функционирование, с другой стороны, такой состав позволяет избежать конфликта интересов, так как в него не входят представители подразделений, работающих в условиях антимонопольных рисков в своей деятельности.

В компании Siemens [13] функция комплаенса возложена на отдельное структурное подразделение с собственной иерархической структурой, которая органично встраивается в организационную структуру всей компании. Именно подобное встраивание функции комплаенса во многом предопределяет успешность ее взаимодействия с остальными подразделениями компании во исполнение общих стратегических целей компании.

Таким образом, мы получили следующие варианты организационного встраивания функции комплаенса в структуру компании (таблица 1).

Таблица 1 – Организация функции комплаенса в структуре компании

Подходы к организации функции комплаенса в структуре компании	Компании										
	Норильский никель	Березовский механический завод	МТС	М.видео	MAN	CEMEX	Exxon Mobil	FedEx	Filtration Group	Siemens	SQM
Отдельное подразделение по обеспечению комплаенса			+	+						+	+ Risk Management and Compliance Office
Комплаенс-служба в составе юридического отдела					+	+		+			
Наделение ответственностью линейных менеджеров или профильных руководителей	+ руководитель функции - сотрудник Правового департамента	+ комплаенс-специалист					+		+		

Таким образом, все три основных подхода востребованы в корпоративной практике, и выбор конкретного подхода связан с организационной структурой компании и стратегической ролью комплаенс-службы: чем больше потенциальные риски компании, тем больше внимания уделяется комплаенсу, поскольку он создает более безопасные условия для реализации стратегических планов компании.

3 Методы внутреннего контроля

Контрольные мероприятия, средства и методы внутрифирменного контроля предназначены для обеспечения разумной уверенности компании в снижении антимонопольных рисков для достижения различных целей компании. Контрольные мероприятия выполняются на всех уровнях организации и различных этапах бизнес-процессов.

К средствам и методам контроля относятся текущие задачи и мероприятия, выполняемые работниками компании на различных уровнях и предназначенные для

целенаправленного снижения вероятности совершения подозрительных действий, но не способные полностью устранить риски.

Если говорить о конкретных методах внутрифирменного контроля, то к ним можно отнести:

- мероприятия по повышению уровня компетенций сотрудников компании в области соблюдения антимонопольного законодательства;
- порядок ознакомления работников с антимонопольной политикой компании и методы контроля их знаний;
- введение требований по ведению записей проходящих встреч и переговоров,
- подготовку правовых заключений на предмет соответствия проектов договоров, планируемых рекламных и маркетинговых акций антимонопольному законодательству;
- другие меры, соответствующие уровню и характеру выявленных рисков, стратегическим целям и задачам компании.

В каждой компании политика в области антимонопольного комплаенса устанавливает свой набор методов внутрифирменного контроля. Например, в компании «М.видео» действует система предупреждения антимонопольных рисков, которая включает следующие меры корпоративного контроля над соблюдением требований антимонопольной политики [5]:

- организационный аспект – порядок образования и определения компетенций Ответственного подразделения, обеспечивающего корпоративный контроль над соблюдением требований политики в области антимонопольного регулирования;
- система оповещения – порядок направления, получения и обработки информации о возможных нарушениях сотрудниками требований указанной политики;
- процедура расследования – порядок проведения корпоративного расследования нарушений антимонопольной политики и применения соответствующих мер ответственности;
- стимулирование – порядок и основания стимулирования сотрудников компании к соблюдению антимонопольной политики.

Получается, что к средствам и методам контроля относятся практически все элементы, обеспечивающие действие комплаенс-системы, которые будут рассмотрены подробнее в соответствующих подразделах.

4 Комплаенс и система коммуникации в компании

Чтобы сотрудники компании не совершали антиконкурентные действия, они должны знать, что является таковыми нарушениями и как в процессе работы избегать таких инцидентов. Для этого необходима система постоянного информирования и оперативного оповещения.

Система информирования состоит из двух элементов – непосредственно методических указаний по должному поведению сотрудников в отношении антимонопольных рисков и способов донесения и актуализации этой информации.

Методические указания и в целом информация о сущности антимонопольного законодательства, типичных антимонопольных рисках, характерных для данной компании, основах поведения при взаимодействии с контрагентами необходима для того, чтобы компания выполняла обязанности по внутреннему контролю и способствовала достижению своих целей. Менеджмент получает, создает и использует соответствующую информацию как из внутренних, так и из внешних источников для поддержки функционирования других компонентов внутреннего контроля.

Основа методических указаний заложена в глобальной антимонопольной политике компании, что было рассмотрено в подразделе «Контрольная среда», более детальные инструкции являются нормативными документами для внутреннего использования сотрудниками компании, в связи с чем не размещаются в открытом доступе. В компании «Норильский Никель» такие внутренние документы описывают основные компоненты и процессы системы антимонопольного комплаенса и устанавливающие единые правила, требования и ограничения, направленные на соблюдение требований антимонопольного законодательства.

Помимо содержания инструкций и методических указаний не менее важным является способ информирования сотрудников по вопросам антимонопольного законодательства.

Система коммуникации должна быть настроена таким образом, чтобы работники оперативно получали информацию об изменениях в антимонопольном законодательстве, затрагивающих их профессиональную функцию, а также об антимонопольных рисках, связанных с реализацией оперативных и стратегических целей компании. В целом, обмен знаниями и опытом в области антимонопольного права должен стимулировать работников на получение разъяснений у комплаенс-специалиста или юридического консультанта в

каждом случае, когда у них возникают сомнения, как правильно поступить. Также политика никак не должна превращать обучение и информирование по антимонопольным вопросам в сугубо формальную процедуру, к которой относятся как к мероприятию «для галочки». Каждый работник должен ощущать свою ответственность, чему способствует система внутрифирменного принуждения и наказания, которая будет рассмотрена ниже, так же, как и вопрос организации каналов информирования о нарушениях.

Помимо разработки системы информирования сотрудников, компания должна предусмотреть в своей политике ответственных за актуализацию информации, ее донесение до работников посредством различных каналов связи, консультирования, обучающих программ и тренингов. Обычно этими ответственными выступают те же сотрудники, которые отвечают за реализацию комплаенс-функции в организации, а вот частота актуализации может быть установлена в общекорпоративной антимонопольной политике. Например, в политике «Березниковского механического завода» указано, что действующая политика должна пересматриваться комплаенс-специалистом, не реже одного раза в полгода, чтобы обеспечить ее актуальность и отразить все изменения в действующем антимонопольном законодательстве [11]. А в Exxon Mobil Corporation принята ежегодная практика предоставления отчетов и планов по соблюдению антимонопольного законодательства, при этом любые значительные антимонопольные события пересматриваются раз в год с Руководящим комитетом Корпорации и Советом директоров [7].

В политике «МТС» указано, что компания непрерывно следит за всеми изменениями в нормативных требованиях и практике применения антимонопольного законодательства и своевременно информирует всех заинтересованных лиц об этих изменениях [6]. Аналогично в компании Siemens система комплаенса работает в условиях постоянной актуализации и доработки, что происходит, в частности, в процессе ежемесячных встреч по обсуждению кейсов в области антимонопольного регулирования [13].

Система коммуникации – это не только информирование, но и обучение сотрудников, а также тестирование их знаний. Некоторые организации используют практику самооценки сотрудников при проведении антимонопольной проверки. Это может быть перечень вопросов, позволяющий сотрудникам проверить вероятность возникновения проблем относительно антимонопольного законодательства. Целью самооценки является

обеспечение сотрудников набором практических мер, позволяющих выявить «тревожные признаки» и опасные с точки зрения антимонопольного законодательства зоны [3].

В целом, информирование и обучение сотрудников компании выступает одним из ключевых факторов успеха внедрения антимонопольного комплаенса, содействуя повышению уровня корпоративной культуры, осведомленности работников в вопросах соблюдения антимонопольного законодательства, что способствует этичному ведению бизнеса компанией.

5 Управление рисками, выявление антимонопольных нарушений

Оценка и управление антимонопольными рисками осуществляется с учетом тех типичных рисков, с которыми сталкивается конкретная компания. Эти риски обычно перечислены в общекорпоративной антимонопольной политике. В таблице 2 приведено сравнение рисков, учтенных в политиках исследуемых компаний. Отметим, что категория рисков, связанных с взаимодействием и заключением соглашений с конкурентами, клиентами и другими контрагентами включает разнообразные риски, касающиеся фиксирования цен, картельных соглашений, совместных бойкотов контрагентов и т.д.

Таблица 2 – Типичные антимонопольные риски

Группы типичных антимонопольных рисков	Указание риска в антимонопольной политике компании										
	Норильский никель	Березовский механический завод	МТС	М.видео	MAN	CEMEX	Exxon Mobil	FedEx	Filtration Group	Siemens	SQM
Риски, связанные с взаимодействием и заключением соглашений с конкурентами, клиентами и другими контрагентами	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Риски, связанные с проведением рекламных и маркетинговых акций			+	+	+						

Риски, связанные с участием в ассоциациях и отраслевых мероприятиях			+	+	+	+	+	+	+	+	+
Риски, связанные с злоупотреблением доминирующим положением	+		+	+	+	+		+			+
Риски, связанные со сделками экономической концентрации	+					+	+				
Другие риски (лоббирование, отношения по вопросам интеллектуальной собственности и др.)					+	+	+	+	+		+

Результаты сравнения показали, что наиболее подверженными антимонопольным рискам являются области взаимодействия с конкурентами, участия в отраслевых мероприятиях и поведения компании в условиях ее доминирования на каком-либо рынке.

Оптимальные средства по оценке и снижению рисков нарушения антимонопольного законодательства обычно охватывают следующие методы:

- анализ деятельности компании для понимания областей с наибольшими антимонопольными рисками, выявление фактических рисков, связанных с достижением целей компании;
- оценка и классификация выявленных антимонопольных рисков для определения подходов к управлению ими. Оценка риска также требует учета влияния изменений во внешней и внутренней среде в целях недопущения снижения эффективности внутреннего контроля;
- определение стратегии управления рисками (например, принятие, уменьшение и распределение рисков или иная методика);
- управление рисками посредством создания и мониторинга соответствующих средств контроля.

Каждая компания использует собственные подходы к управлению антимонопольными рисками. Например, в компании «Норильский никель» управление антимонопольными рисками основывается на проактивном подходе, что предполагает «заблаговременное (до возникновения антимонопольного риска) предупреждение возникновения и информирование каждым сотрудником Ответственного или Руководителя антимонопольной комплаенс-функции об известных ему фактах, сопряженных с возможным нарушением антимонопольного законодательства с целью выработки оптимальных методов воздействия на факторы антимонопольного риска. В случае возникновения антимонопольного риска применяется реактивный подход, целью которого является прекращение нарушения антимонопольного законодательства и минимизация негативных последствий от допущенного нарушения антимонопольного законодательства, что предполагает информирование о нарушении антимонопольного законодательства, обстоятельствах и причинах нарушения с целью выработки мер реагирования на соответствующий антимонопольный риск» [12].

Как указано в Практическом пособии ICC по антимонопольному комплаенсу, при работе с рисками в отношении грубых / явных нарушений эффективная корпоративная комплаенс-политика должна предусматривать четкий запрет явно незаконных действий: «вероятность» применения правоохранительных мер никогда не должна рассматриваться в качестве фактора определения степени риска¹.

Реализация риска приводит к нарушению антимонопольного законодательства. Задача компании не допускать такие ситуации, но если они все-таки произошли, то в организации должна действовать система по оперативному обнаружению таких фактов с целью минимизации возможных потерь.

Выделяют несколько основных способов выявления возможных нарушений [6]:

- по результатам рассмотрения обращений на единую горячую линию/телефон доверия;
- при осуществлении внутренних контрольных мероприятий по управлению антимонопольными рисками;
- при получении информации от сотрудников либо иных лиц о признаках нарушения в поведении сотрудников компании.

¹ с.23. Практическое пособие ICC по антимонопольному комплаенсу / Комиссия Международной торговой палаты (ICC) по Конкуренции, 2014, 97 с.

Особого внимания заслуживает первый способ – получение информации о нарушениях посредством работы с корпоративными информаторами через телефон доверия или горячую линию, позволяющую сотрудникам сообщать о своих подозрениях. Подобная система реализована практически во всех компаниях, которые осуществляют антимонопольный комплаенс, ведь помимо прямой пользы от выявления существующих правонарушений, она имеет эффект сдерживания для работников, имеющих желание нарушить правила антимонопольной политики.

Необходимым условием эффективности такого механизма является обеспечение анонимности и защита сотрудника от возможных ответных мер и преследования в компании. Также важно серьезно относиться ко всем подозрениям в нарушении требований антимонопольного законодательства, проводя проверку по всем сообщениям. Процесс проверки (внутреннего расследования) должен проводиться в полном объеме и быть одинаково беспристрастным ко всем участникам независимо от их должности и роли в компании, а в случае подтверждения факта нарушения сотрудники должны нести дисциплинарную ответственность также независимо от своей должности, более того во многих компаниях нахождение сотрудника на руководящей должности выступает отягчающим обстоятельством при принятии решения по результатам проверки. Важно не дискредитировать систему оповещения, осуществляя своевременную реакцию на все подозрения работников.

Ответственность в случае выявления нарушений, в том числе в результате проведения внутренних расследований реализуется в различных мерах дисциплинарного воздействия, применение которых зависит от степени серьезности правонарушения. Это могут быть предупреждение с обязанностью прохождения курса обучения, консультирования и последующего тестирования по антимонопольным вопросам; лишение премии, штраф; временное отстранение от исполнения обязанностей; понижение в должности, увольнение и другие меры. Каждая компания разрабатывает собственную политику привлечения к дисциплинарной ответственности, отвечающую потребностям компании и учитывающую трудовое законодательство.

Таким образом, оценка и управление антимонопольными рисками также зависит от принятой в компании политики, ее положения на рынке и особенностей функционирования. А вот способы получения информации о возможных нарушениях работниками

антимонопольной политики довольно единообразны, поскольку доказали свою эффективность на протяжении уже многих лет.

6 Мониторинг системы внутреннего контроля

В целях оценки эффективности внедренной в компании системы внутреннего контроля соблюдения антимонопольного законодательства, организация осуществляет мониторинг, анализ и постоянное совершенствование средств внутреннего контроля. Для этого компания определяет порядок и формы проведения оценки, ее периодичность и назначает ответственных сотрудников или подразделение за проведение соответствующей оценки. Оценивается способность существующей системы внутреннего контроля предотвращать, выявлять и реагировать на антимонопольные нарушения, а также вопросы внедрения в компании передового опыта, актуализации программы антимонопольного комплаенса. Также при оценке системы контроля делаются попытки учесть «человеческий фактор» для оценки степени готовности сотрудников к комплаенсу. Чтобы отразить этот фактор используют, такие показатели, как доля работников, прошедших обучение, доля целевой аудитории, успешно прошедшей проверку на знание антимонопольного законодательства в рамках их профессиональных обязанностей, уровень текучести кадров в компании и другие.

Дополнительной формой оценки эффективности программы антимонопольного комплаенса может выступать добровольная сертификация, осуществляемая на следующих уровнях²:

- подтверждение со стороны работников компании, что они прошли обучение по вопросам антимонопольного регулирования и понимают свои обязанности и соблюдают правила антимонопольной политики компании;
- сертификация на предмет соответствия комплаенс-программы компании определенным объективным стандартам, осуществляемая сторонней негосударственной организацией;
- признание государственными или регулирующими органами соответствия комплаенс-программы компании определенным объективным стандартам.

² с.67. Практическое пособие ИСС по антимонопольному комплаенсу / Комиссия Международной торговой палаты (ИСС) по Конкуренции, 2014, 97 с.

Помимо периодической оценки осуществляется постоянный мониторинг эффективности реализации антимонопольной политики компании, ее актуальности современным условиям. В целом мониторинг средств внутреннего контроля должен включать в себя такие процедуры, как: комплексные проверки при приеме на работу новых сотрудников; оценка антимонопольного комплаенса посредством проведения выборочных проверок методов осуществления деятельности; проведение комплексных проверок при совершении сделок экономической концентрации.

Таким образом, мониторинг обеспечивает постоянную оценку эффективности системы внутреннего контроля, выявляет потенциальные угрозы и способствует постоянному совершенствованию и развитию системы антимонопольного комплаенса.

7 Выводы

Несмотря на то, что существуют различные рекомендации, которым должна соответствовать политика компании по обеспечению соблюдения антимонопольного законодательства, универсальной модели, которая будет отвечать потребностям компании и соответствовать уровню ее антимонопольных рисков, нет, поскольку она зависит от размеров компании (можно сравнить «Березниковский механический завод» и компанию Siemens), масштабов ее деятельности (международные рынки и нормы конкурентного права: FedEx Corporation и CEMEX), ее положения на рынках (например, появление рисков злоупотребления доминирующим положением на рынке – ПАО «Мобильные Телесистемы»), рисков, с которыми она сталкивается, внутренней организационной структуры, стратегических планов компании (ГМК «Норильский никель» – сделки экономической концентрации как отдельный раздел комплаенса) и других факторов.

Специфика рисков компании определяется в том числе сферой ее деятельности. Крупные компании, в особенности, действующие на олигополистических рынках, большее внимание уделяют рискам злоупотребления доминирующим положением, компании, взаимодействующие с государственными органами, учитывают эти риски в своей системе антимонопольного комплаенса.

Несмотря на отсутствие универсальной модели комплаенса, разработка методических рекомендаций бизнес-ассоциациями и другими общественными институтами помогает небольшим компаниям самостоятельно разработать корпоративную стратегию комплаенса в условиях ограниченного бюджета. Так, например, Практическое пособие ICC по антимонопольному комплаенсу позволяет компаниям различного размера и с различными потребностями выбрать необходимый им уровень детализации рекомендаций. При этом, одним из ключевым принципов политики комплаенса, является четкий запрет незаконных действий: «вероятность» санкций со стороны антимонопольного ведомства никогда не должна рассматриваться в качестве фактора определения степени риска.

Поход к встраиванию комплаенс-функции в организационную структуру компаний также определяется многими факторами и может варьироваться от наделения ответственностью за комплаенс линейных менеджеров или одного специалиста до создания одного и более подразделений по обеспечению комплаенса (множество подразделений по комплаенсу актуально только в случае транснациональных корпораций, перед которыми

стоит задача учета национального законодательства). В любом случае комплаенс-служба должна активно взаимодействовать со всеми подразделениями и пронизывать всю деятельность компании на всех уровнях.

Выделяют централизованный и децентрализованный подходы к организации системы антимонопольного комплаенса. Централизованная комплаенс-система помогает поддерживать единообразные и согласованные правила, а также эффективную систему контроля и реагирования. Децентрализованная система позволяет разрабатывать индивидуальные подходы для обеспечения выполнения национальных или специфических для определенного подразделения компании требований в соответствии с местными потребностями бизнес. Встречается также и комбинированный подход, когда головной офис корпорации может разрабатывать и распространять единые стандарты, правила и процедуры внутреннего контроля исполнения антимонопольного законодательства в части общих принципов и рекомендаций, а разработка уточняющих материалов осуществляется на местном уровне с учетом национального законодательства.

Анализ программ антимонопольного комплаенса, принятых в ряде российских и зарубежных компаний, позволяет выделить следующие группы типичных антимонопольных рисков, которые отражаются в указанных документах:

- риски, связанные с взаимодействием и заключением соглашений с конкурентами, клиентами и другими контрагентами;
- риски, связанные с проведением рекламных и маркетинговых акций;
- риски, связанные с участием в ассоциациях и отраслевых мероприятиях;
- риски, связанные с злоупотреблением доминирующим положением;
- риски, связанные со сделками экономической концентрации;
- другие риски (лоббирование, отношения по вопросам интеллектуальной собственности и др.)

В разных компаниях применяется свой набор методов внутрифирменного контроля, методы оценки и управление антимонопольными рисками, что зависит от принятой в компании политики, ее положения на рынке, ресурсов, затрачиваемых на обеспечение комплаенса, целей и организационного устройства компании, и, конечно, ее подверженности антимонопольным рискам: чем большие риски встречает компания, тем больше внимания уделяет комплаенсу, поскольку он создает более безопасные условия для реализации стратегических планов компании.

Информирование и обучение сотрудников компании выступает одним из ключевых факторов успеха внедрения антимонопольного комплаенса, содействуя повышению уровня корпоративной культуры, осведомленности работников в вопросах соблюдения антимонопольного законодательства и способствует снижению антимонопольных рисков. Мониторинг системы внутреннего контроля обеспечивает постоянную оценку ее эффективности, выявляет потенциальные угрозы и способствует постоянному совершенствованию и развитию системы антимонопольного комплаенса в соответствии со стратегическими целями компании.

В итоге, несмотря на наличие значительных различий в способах организации систем внутреннего контроля, в целом компании придерживаются схожих принципов, составляя из единого пространства существующих методов внутрифирменного контроля собственную программу, отражающую специфические потребности компании.

Список использованных источников

1. Internal control - integrated framework. Executive summary / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. – 2013. – 20 p.
2. EC Competition Law Compliance Programme / ECR Europe. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.ecr-baltic.org/f/docs/clcp.pdf>
3. Практическое пособие ICC по антимонопольному комплаенсу / Комиссия Международной торговой палаты (ICC) по Конкуренции. – 2014. – 97 с.
4. Методические рекомендации по внедрению внутреннего контроля соблюдения антимонопольного законодательства, законодательства о государственном оборонном заказе и законодательства, регулирующего закупочную деятельность. Утверждены распоряжением Правительства Российской Федерации от 26.04.2017 № 795-р.
5. Политика соблюдения антимонопольного законодательства ПАО «Мвидео». Утверждено 13.09.2016г. решением Совета директоров ПАО «М.видео»
6. Антимонопольная политика ПАО «Мобильные ТелеСистемы». Утверждена Приказом Президента ПАО «МТС» № 01/0197П от 16.07.2015.
7. Antitrust and Competition Law. Legal Compliance Guide / Exxon Mobil Corporation. – 2014. – 16 p.
8. Filtration Group Antitrust Compliance Policy / Filtration Group. – 2013. – 14 p.
9. Antitrust & Competition Law Compliance Manual Sociedad Química y Minera de Chile S.A. and subsidiaries / SQM. – 2017. – 14 p.
10. CEMEX Global Antitrust Compliance Policy / CEMEX. [Электронный ресурс]. – URL: <http://cemexenergia.com/AboutUs/files/Antitrust.pdf>
11. Политика Акционерного общества «Березниковский
12. механический завод» в области антимонопольного законодательства. Утверждена Решением единственного акционера АО «Березниковский механический завод» от 30.01.2017
13. Политика Группы компаний «Норильский никель» в области антимонопольного комплаенса. Утверждена Протоколом Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» от 19.10.2017 № ГМК/35-пр-сд
14. Compliance Program at Siemens / Siemens, 2017. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.siemens.com/global/en/home/company/sustainability/compliance.html>