



**МИНИСТЕРСТВО ТРУДА  
И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**



**Меры  
по предупреждению  
коррупции в  
организациях**

**Москва  
2019**



## Введение

В настоящее время не существует единых стандартов построения системы антикоррупционных мер в организации. Вместе с тем можно выделить ряд ключевых инструментов, которые организациям рекомендуется внедрять в целях эффективного предупреждения коррупции.

Систематическое внедрение в организации антикоррупционных мер связано с определенными расходами, однако указанная работа в среднесрочной и долгосрочной перспективе может принести организации ряд значимых преимуществ.

В частности, приверженность организации закону и высоким этическим стандартам в деловых отношениях способствуют укреплению ее репутации среди других компаний и клиентов. При этом репутация организации может до некоторой степени служить защитой от коррупционных посягательств со стороны недобросовестных представителей других компаний, государственных органов и органов местного самоуправления: последние могут воздерживаться от предложения или вымогательства незаконного вознаграждения, поскольку будут знать, что такое предложение будет отвергнуто.

Кроме того, реализация мер по предупреждению коррупции существенно снижает риски применения в отношении организации мер ответственности за подкуп должностных лиц, в том числе и иностранных. Особо следует отметить, что профилактика коррупции при выборе деловых партнеров и выстраивании отношений с ними снижает вероятность наложения на организацию санкций за недолжные действия посредников и партнеров.

Отказ организации от участия в коррупционных сделках и профилактика коррупции также способствуют добросовестному поведению ее сотрудников по отношению друг к другу и к самой организации. И наоборот – лояльное отношение организации к незаконному и неэтичному поведению в отношении деловых партнеров может привести к появлению у сотрудников ощущения, что такое поведение приемлемо и в отношении своего работодателя и коллег.

## Антикоррупционная политика организации и система локальных актов по предупреждению коррупции

Деятельность по предупреждению коррупции в организации должна носить системный и последовательный характер. Для этого рекомендуется, прежде всего, разработать и принять антикоррупционную политику организации.

Содержание антикоррупционной политики конкретной организации определяется особенностями деятельности организации.

При этом антикоррупционную политику целесообразно изложить в доступной форме и обеспечить ее доведение до работников и контрагентов организации, в том числе посредством размещения на официальном сайте организации в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (при наличии).

В антикоррупционной политике организации могут быть отражены:

- цели и задачи антикоррупционной политики;
- используемые понятия и определения;
- область применения политики и круг лиц, попадающих под ее действие;
- обязанности руководителей и работников, связанные с предупреждением коррупции;
- ответственность работников за несоблюдение положений антикоррупционной политики;
- порядок пересмотра и внесения изменений в антикоррупционную политику организации;
- используемые в организации антикоррупционные инструменты.

При этом необходимые детализированные процедуры применения отдельных антикоррупционных инструментов (методика оценки коррупционных рисков, порядок регулирования конфликта интересов, стандарты и кодексы поведения и т.д.) могут быть включены в антикоррупционную политику организации в качестве приложений либо быть утверждены в форме отдельных локальных нормативных актов.

При разработке антикоррупционной политики организации необходимо учитывать форму собственности, организационно-правовую форму, отраслевую принадлежность, размер, структуру, географию деятельности, модель управления, специфику внутренних операций организации (закупки, маркетинг, продажи т.д.) и иные особенности.

Разработчиком антикоррупционной политики организации может выступать работник или структурное подразделение организации, на которых планируется возложить функции по предупреждению коррупции. Крупным и средним предприятиям, располагающими достаточными финансовыми ресурсами, к разработке и последующей реализации соответствующей антикоррупционной политики могут привлекаться внешние эксперты.

Помимо лиц, непосредственно ответственных за разработку проекта антикоррупционной политики, рекомендуется активно привлекать к его обсуждению широкий круг работников организации. Для этого необходимо обеспечить информирование работников о возможности участия в подготовке проекта антикоррупционной политики. В частности, проект политики может быть размещен на официальном сайте организации в информационно-

телекоммуникационной сети “Интернет”. Также полезно проведение очных обсуждений и консультаций.

Антикоррупционную политику и другие документы организации, регулирующие вопросы предупреждения коррупции, рекомендуется утверждать локальными нормативными актами, что позволит обеспечить обязательность их выполнения всеми работниками организации.

Принятие антикоррупционной политики организации должно сопровождаться информированием работников об установленных ею подходах к противодействию коррупции и разъяснением важности их соблюдения; желательным также является привлечение к информированию руководства организации. Всех работников организации рекомендуется ознакомить с антикоррупционной политикой под роспись. Обязанность соблюдать антикоррупционную политику организации также рекомендуется включать в трудовые договоры работников.

## Определение в организации подразделения и (или) работников, ответственных за предупреждение коррупции

При разработке и внедрении системы антикоррупционных мер важным этапом является обеспечение распределения функций по предупреждению коррупции внутри организации. В первую очередь, это касается целесообразности назначения отдельных лиц или подразделений, ответственных за антикоррупционную работу.

Функции, возлагаемые на такие подразделения или сотрудников, могут включать:

- разработку проектов локальных нормативных актов по вопросам предупреждения коррупции и соответствующих методических материалов;

- участие в проведении в организации оценки коррупционных рисков;

- сбор и анализ деклараций и уведомлений, представляемых работниками в целях противодействия коррупции (например, декларации интересов);

- выявление ситуаций конфликта интересов, признаков нарушений антикоррупционных мер, принятых в организации, коррупционных правонарушений;

- проведение проверок на основании информации о возможном конфликте интересов и (или) коррупционных правонарушениях;

- взаимодействие с правоохранительными и иными государственными органами при проведении мероприятий по надзору за исполнением законодательства о противодействии коррупции, проверок и расследований;

- участие в согласовании определенных кадровых решений, сделок;

- проверку добросовестности контрагентов;

- информирование, консультирование и обучение работников по вопросам противодействия коррупции;

- мониторинг изменений российского и применимого к организации зарубежного антикоррупционного законодательства, релевантной судебной практики;

- обеспечение участия организации в коллективных соглашениях по вопросам противодействия коррупции;

- регулярный мониторинг реализации мер противодействия коррупции в организации, подготовка соответствующих отчетных материалов и предложений для руководства.

Определять структурное подразделение<sup>1</sup> или отдельных сотрудников, ответственных за предупреждение коррупции, организации следует исходя из своих потребностей, задач, специфики деятельности, штатной численности, организационной структуры, имеющихся ресурсов и иных особенностей. Так, в крупном предприятии может создаваться отдельное подразделение, численность которого может определяться пропорционально численности работников организации.

<sup>1</sup> При разработке положения о структурном подразделении, ответственном за предупреждение коррупции, организации могут руководствоваться Примерным положением о подразделении по профилактике коррупционных и иных правонарушений государственной корпорации (компании), публично-правовой компании, размещенным на официальном сайте Минтруда России и доступным по ссылке: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/anticorruption/015/1>. Вместе с тем следует учитывать, что при подготовке указанных материалов принимались во внимание особые запреты, ограничения, требования и обязанности, установленные законодательством Российской Федерации для работников указанных категорий организаций и непредусмотренные для работников остальных организаций.

В качестве альтернативного подхода – когда создание отдельного подразделения может быть нецелесообразным (например, для средних и особенно для малых предприятий) – функции по предупреждению коррупции могут распределяться между или быть полностью возложены на сотрудников одного из следующих структурных подразделений:

- подразделение комплаенса;
- подразделение внутреннего контроля и безопасности;
- юридическая служба;
- кадровое подразделение
- подразделение внутреннего аудита и др.

Микропредприятия, малые и средние предприятия не всегда имеют возможность создать указанное структурное подразделение организации и (или) нанять отдельного сотрудника, возложив на него полномочия по проведению антикоррупционной работы. В этой связи целесообразно в таких ситуациях соответствующими полномочиями (с учетом специфики деятельности) наделить руководителя организации или заместителя руководителя.

При этом следует учитывать, что дополнительное возложение функций в сфере предупреждения коррупции на сотрудников, уже исполняющих иные должностные обязанности, может стать препятствием для эффективной организации антикоррупционной работы. В этой связи рекомендуется, когда это позволяет штатная численность организации, назначать сотрудников, ответственных исключительно за деятельность по предупреждению коррупции в организации.

Для эффективного функционирования подразделений (сотрудников), ответственных за предупреждение коррупции, следует также обеспечить выполнение следующих условий:

- 1) четкая регламентация задач, функций и полномочий.

Функционал подразделений (сотрудников) может быть установлен:

- в положении о подразделении, ответственном за предупреждение коррупции (при наличии отдельного подразделения);

- в антикоррупционной политике организации и иных локальных нормативных актах, устанавливающих антикоррупционные меры;

- в трудовых договорах и должностных инструкциях ответственных работников;

- 2) надлежащая квалификация и опыт ответственных сотрудников. Для реализации антикоррупционных мер рекомендуется привлекать специалистов, обладающих знаниями и опытом в сфере предупреждения коррупции, комплаенса, внутренней (экономической) безопасности, правоохранительной деятельности. Вместе с тем следует помнить, что для реализации антикоррупционных мер в организации таким сотрудникам требуется не только наличие опыта проведения расследований, проверок, аудита, но и навыки подготовки локальных нормативных актов, а также работы с персоналом, включая консультирование. Рекомендуется также обеспечивать регулярное обучение и повышение квалификации сотрудников, ответственных за предупреждение коррупции;

3) наличие прямого доступа к руководству и функциональная независимость от подразделений (должностных лиц), отвечающих за основные направления деятельности организации. В частности, рекомендуется утвердить порядок проведения подразделением проверок соблюдения принятых в организации антикоррупционных мер, в соответствии с которым доклады об их результатах направляются подразделением непосредственно руководителю организации. Кроме того, целесообразно внедрить систему регулярных докладов подразделения руководителю или органам управления организации о состоянии дел по предупреждению коррупции в организации;

4) обеспечение надлежащими ресурсами (материальными, кадровыми и иными) и наделение полномочиями, достаточными для проведения антикоррупционных мероприятий в отношении всех работников организации, в том числе лиц, занимающих руководящие должности. Такое обеспечение должно реализовываться, в том числе путем:

-назначения достаточного количества сотрудников, ответственных за предупреждение коррупции, с учетом общей штатной численности организации и объема реализуемых ими функций;

-установления заработной платы таких сотрудников на уровне заработной платы сотрудников подразделений, отвечающих за основные направления деятельности организации;

-формирования условий, позволяющих получать доступ к необходимой информации – установления необходимости оказания содействия сотрудниками всех структурных подразделений в предоставлении документов, иных сведений, обеспечения доступа к внутриорганизационным базам данных, программному обеспечению и т.п.



3) **ранжирование (определение значимости) коррупционных рисков** – оценка вероятности совершения коррупционного правонарушения на определенном этапе того или иного бизнес-процесса и возможного вреда, наносимого организации и обществу в целом, в случае совершения работником (работниками) организации коррупционного правонарушения.

Выявление, анализ и ранжирование коррупционных рисков закладывают основания для последующего управления ими: принятия мер по минимизации коррупционных рисков, мониторинга эффективности и, при необходимости, корректировки принимаемых мер.

Рисунок 1. Процесс оценки коррупционных рисков в организации



## Оценка коррупционных рисков

При выстраивании эффективной антикоррупционной политики критически важным является понимание того, какие коррупционные правонарушения могут быть совершены работниками данной конкретной организации с учетом специфики ее деятельности, в рамках каких бизнес-процессов такие правонарушения наиболее вероятны, каковы возможные способы или схемы их совершения и к каким последствиям они могут привести.

Понимание ответов на эти вопросы необходимо по ряду причин.

Во-первых, это позволит обеспечить адресность принимаемых организацией антикоррупционных мер. Будет заложена основа для противодействия не коррупции в целом, а отдельным коррупционным практикам, которые реально могут возникнуть в ходе функционирования данной конкретной организации. Тем самым увеличивается действенность антикоррупционных мер, повышается эффективность использования выделяемых на них кадровых, финансовых и иных ресурсов.

Во-вторых, систематизированная информация о возможных коррупционных практиках и способах их реализации сотрудниками организации дает основания для формирования перечня должностей работников, которые требуют более пристального внимания в силу реализации функций, связанных с коррупционными рисками. Это позволит избежать возложения избыточных антикоррупционных стандартов на работников, полномочия которых не дают им реальных возможностей для совершения коррупционных правонарушений, и, в то же время, учесть те случаи, когда отдельные работники, занимающие не самые высокие должности в организации, могут играть существенную роль в совершении отдельных коррупционных правонарушений.

В этой связи основополагающим элементом системного и последовательного подхода к предупреждению коррупции в организации является оценка коррупционных рисков, и именно с нее рекомендуется, по возможности, начинать процесс внедрения антикоррупционных мер.

Примерный порядок оценки коррупционных рисков в организации представлен на Рисунке 1. В зависимости от специфики конкретной организации процедура оценки коррупционных рисков может иметь свои особенности. Вместе с тем рекомендуется включать в нее, как минимум, три ключевых составляющих:

1) **идентификация коррупционных рисков** – определение коррупционных правонарушений, которые могут быть совершены работниками данной организации, и обнаружение тех бизнес-процессов и составляющих их подпроцессов (“критических точек”), в ходе которых возможно совершение таких неправомерных действий. Приоритетное внимание рекомендуется уделять преступлениям, связанным с получением и дачей взятки, коммерческим подкупом, а также, особенно для организаций с государственным участием, неправомерным использованием работником своих полномочий в целях извлечения выгод и преимуществ для себя или иных лиц либо в целях нанесения вреда другим лицам;

2) **анализ коррупционных рисков** – определение возможных способов совершения коррупционного правонарушения с учетом особенностей реализации бизнес-процессов в организации (“коррупционных схем”), круга лиц, которые могут быть вовлечены в совершение коррупционного правонарушения, уязвимостей бизнес-процессов, то есть тех особенностей их организации, которые способствуют или не препятствуют совершению коррупционного правонарушения;

Организации, планирующей проводить оценку коррупционных рисков, рекомендуется разработать и утвердить приказом руководителя организации собственный порядок (методику) оценки коррупционных рисков, учитывающий специфику данной организации: сферу ее деятельности и уставные цели, характер взаимодействия с государственными органами и иными регулирующими инстанциями, наличие или отсутствие внешнеэкономической деятельности и иные факторы.

При проведении оценки коррупционных рисков рекомендуется руководствоваться следующими основными принципами:

**1) анализировать бизнес-процессы, а не личностные качества.**

В качестве предмета оценки рекомендуется определить риски, связанные с природой реализуемых организацией целей (направлений деятельности), а также с особенностями построения отдельных бизнес-процессов и подпроцессов организации – то есть с объективными возможностями для совершения коррупционных правонарушений. Оценка коррупционных рисков не должна быть направлена на проведение личностной диагностики работников организации и выявление субъективных качеств, повышающих вероятность совершения кем-либо из них коррупционных правонарушений.

**2) проверять на наличие коррупционных рисков все бизнес-процессы.**

Коррупционные риски могут возникать при реализации практически любого направления деятельности и бизнес-процесса организации. В связи с этим необходимо учитывать, что применение подхода, при котором из всех направлений деятельности и бизнес-процессов организации заранее выделяется перечень наиболее коррупционнeмких, которые впоследствии становятся предметом оценки, имеет определенные недостатки.

С одной стороны, значительно увеличивается вероятность того, что отдельные бизнес-процессы, связанные с коррупционными рисками, не получают необходимого внимания только потому, что они направлены на реализацию направлений деятельности, изначально не признанных коррупционно-опасными. С другой стороны, возникает опасность того, что на всех работников организации, вовлеченных в реализацию направления деятельности (бизнес-процесса), признанного коррупционно-опасным, будут предусмотрены антикоррупционные стандарты вне зависимости от того, присутствуют ли коррупционные риски именно в их деятельности (в рамках отдельных подпроцессов).

В связи с этим при наличии необходимых ресурсов объектом анализа должны стать все бизнес-процессы организации.

**3) рационально распределять ресурсы.**

Оценку коррупционных рисков рекомендуется проводить применительно ко всем бизнес-процессам организации, однако при этом следует учитывать, что полномасштабная оценка коррупционных рисков в крупных предприятиях зачастую требует значительных кадровых и финансовых ресурсов.

В этой связи одним из возможных подходов может стать предварительное ранжирование функций организации по степени коррупционной опасности и выстраивание графика оценки коррупционных рисков, при котором ежегодно детальная оценка коррупционных рисков проводится в отношении части направлений деятельности (бизнес-процессов) организации, начиная с наиболее коррупционно-опасных. Например, в первый год предметом оценки коррупционных



рисков становятся три направления деятельности или бизнес-процесса организации, в следующий – еще три, и так далее пока не будут проанализированы все направления деятельности (бизнес-процессы).

**4) обеспечивать сочетание беспристрастности лиц, проводящих оценку, и понимания ими особенностей рассматриваемого бизнес-процесса.**

С одной стороны, оценку коррупционных рисков, возникающих при реализации какого-либо бизнес-процесса, не рекомендуется поручать исключительно владельцу этого бизнес-процесса. В определенных обстоятельствах структурное подразделение, ответственное за реализацию конкретного бизнес-процесса, может быть заинтересовано в сокрытии недостатков, присущих его организации, в том числе коррупционных рисков.

С другой стороны, возложение обязанностей по проведению оценки исключительно на внешних по отношению к рассматриваемому бизнес-процессу субъектов также оказывается нецелесообразным. В частности, подразделения, ответственные за реализацию мер по противодействию коррупции в организации, могут быть в достаточной мере беспристрастными, но при этом не обладать необходимыми техническими и иными знаниями особенностей организации оцениваемого бизнес-процесса. Это может не позволить им провести достаточно детальную оценку и выявить все имеющиеся коррупционные риски.

Оптимальным представляется поручать оценку коррупционных рисков коллегиальному органу (рабочей группе, комиссии), в которую будут включены методологи и, возможно, непосредственные исполнители оцениваемых бизнес-процессов, работники, ответственные за реализацию мер по предупреждению коррупции в организации, а также, при необходимости, представители иных структурных подразделений (юридического, внутренней безопасности, внутреннего аудита и т.д.). Крупным и средним предприятиям, при наличии необходимых ресурсов, также рекомендуется привлекать к проведению оценки коррупционных рисков квалифицированных внешних экспертов.

**5) максимально конкретизировать описание коррупционных рисков.**

Оценка коррупционных рисков не должна сводиться лишь к общему обозначению бизнес-процессов организации, при реализации которых возможно совершение коррупционных правонарушений. Целесообразно определить состав потенциальных коррупционных правонарушений и насколько возможно полно проанализировать вероятные способы их совершения (коррупционные схемы). Такой подход позволит в дальнейшем разработать более эффективные меры предупреждения коррупции в организации.

**6) обеспечивать взаимосвязь результатов оценки коррупционных рисков с проводимыми в организации антикоррупционными мероприятиями.**

Оценка коррупционных рисков должна быть нацелена на конкретный практически значимый результат. Она необходима, прежде всего, для того, чтобы выявить уязвимости бизнес-процессов и слабые места в существующей в организации системе мер предупреждения коррупции и указать направления для повышения ее эффективности. Оценка коррупционных рисков сама по себе не является мерой противодействия коррупции, она закладывает фундамент для принятия таких мер.

Соответственно, результаты оценки коррупционных рисков должны быть основой при планировании антикоррупционных мер в организации и разработке соответствующих локальных нормативных актов. Внедрение в организации



любых антикоррупционных механизмов и выбор способа их применения должны основываться на четком понимании того, минимизации каких коррупционных рисков и устранению каких потенциальных коррупционных схем они будут способствовать.<sup>2</sup>

7) проводить оценку коррупционных рисков регулярно.

Результаты оценки коррупционных рисков должны актуализироваться на регулярной основе, поскольку бизнес-процессы организации, распределение полномочий по их реализации между структурными подразделениями, процедуры внутреннего контроля и иные обстоятельства, имеющие принципиальное значение с точки зрения оценки коррупционных рисков, меняются с течением времени.

В этой связи оценку коррупционных рисков рекомендуется проводить:

1. непосредственно перед первоначальным внедрением системы мер предупреждения коррупции в организации;

2. в дальнейшем на регулярной основе:

- либо в форме полной оценки коррупционных рисков в организации через определенные промежутки времени (например, каждые два-три года) – такая форма в большей степени подходит для малых и средних предприятий;

- либо в форме более длительных циклов (например, каждый год оценка коррупционных рисков проводится применительно к нескольким направлениям деятельности (бизнес-процессам) организации, после завершения оценки всех направлений деятельности (бизнес-процессов) цикл повторяется) – такая форма в большей степени подходит для крупных предприятий;

3. при изменении существенных обстоятельств, таких как:

- масштабные изменения целей и задач организации и (или) ее организационно-штатной структуры;

- выявление случаев совершения коррупционных правонарушений;

- изменение антикоррупционного законодательства в странах, где компания осуществляет свою деятельность;

- изменение бизнес-процессов.

<sup>2</sup> Примерная карта коррупционных рисков организации размещена на официальном сайте Минтруда России в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" по ссылке: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/anticorruption/015>.





Одним из наиболее полезных инструментов предупреждения коррупции в организации является установление для работников стандартов и кодексов поведения (далее также – антикоррупционные стандарты).

Внедрение системы антикоррупционных стандартов направлено на решение двух основных задач:

1) ограничить круг возможных действий работника, которые могут привести к его попаданию в ситуацию конфликта интересов (например, получение подарка или предложения о работе по совместительству от организации-конкурента могут в дальнейшем побудить работника совершить те или иные действия в пользу такой организации, идущие вразрез с его трудовыми обязанностями; установление соответствующих антикоррупционных стандартов на получение подарков и работу по совместительству позволят предупредить попадание работника в такую этически спорную ситуацию);

2) затруднить осуществление или сокрытие уже имевших место коррупционных правонарушений.

Следует иметь в виду, что антикоррупционные стандарты имеют более широкий спектр действия, чем регулирование вопросов, связанных непосредственно с недопустимостью совершения коррупционных правонарушений. В данные стандарты следует включить положения, устанавливающие ряд правил (порядков) поведения работников, затрагивающих общую этику деловых отношений и направленных на формирование этического, добросовестного поведения работников и организации в целом.

Антикоррупционные стандарты могут значительно различаться между собой по степени жесткости устанавливаемой регламентации. С одной стороны, в них можно закрепить только основные ценности и принципы, которые организация намерена культивировать в своей деятельности. С другой стороны, можно установить конкретные, обязательные для соблюдения правила поведения. Организации следует разрабатывать антикоррупционные стандарты исходя из собственных потребностей, задач и специфики деятельности. Использование типовых решений является нежелательным. Вместе с тем при подготовке антикоррупционных стандартов организация может руководствоваться, например, кодексами деловой этики, принятыми в данном профессиональном сообществе.

При разработке системы антикоррупционных стандартов рекомендуется принимать во внимание, что в зависимости от занимаемой должности работники могут быть в разной мере подвержены коррупционным рискам. В связи с этим целесообразным может стать применение к разным категориям работников различающихся по степени строгости антикоррупционных стандартов.

Вместе с тем, устанавливая антикоррупционные стандарты, следует обеспечить строгое соблюдение действующего законодательства, в том числе трудового законодательства и законодательства о персональных данных, с тем, чтобы избежать нарушения прав работников.

Антикоррупционные стандарты рекомендуется закреплять в локальных нормативных актах организации. Работников следует ознакомить с ними под роспись. Процедуры, направленные на предупреждение коррупции, могут быть установлены в различных локальных актах организации, однако более предпочтительным является их закрепление в едином документе, например, кодексе деловой этики (кодекс поведения). Кодекс деловой этики может быть



## Информирование, консультирование и обучение работников

Для обеспечения реализации антикоррупционных мер, принятых в организации, значимым является своевременное информирование ее работников и контрагентов о существующих локальных нормативных актах организации в сфере противодействия коррупции, установленных ими антикоррупционных стандартах, мерах ответственности за их несоблюдение, а также о внесении в документы организации, направленные на предупреждение коррупции, изменений и дополнений. Рекомендуется, чтобы источником информирования работников периодически выступало руководство организации с тем, чтобы подчеркнуть значимость соблюдения установленных в организации антикоррупционных мер. Кроме того, в организации может быть предусмотрено регулярное напоминание (например, в форме почтовых рассылок, объявлений по громкой связи) о необходимости соблюдать установленные в организации антикоррупционные стандарты.

Для работников организации и ее контрагентов следует обеспечить свободный и удобный доступ к информации о реализуемых мерах по предупреждению коррупции. В частности, рекомендуется предусмотреть специальный раздел, посвященный противодействию коррупции, на официальном сайте организации в информационно-телекоммуникационной сети “Интернет” (при его наличии), располагающийся в 1-2 “кликах” с главной страницы сайта. В таком разделе целесообразно размещать локальные нормативные акты организации, направленные на предупреждение коррупции, а также методические и иные материалы по вопросам противодействия коррупции (например, создать подраздел, посвященный типовым ситуациям, сопряженным с коррупционными рисками, в которые может попасть работник вместе с порядком действий). При этом указанные документы и материалы рекомендуется размещать в максимально удобной форме, например, в случае внесения изменений в локальные нормативные акты организации обеспечивать их публикацию в актуальной редакции, а не размещение первоначальной редакции и всех документов, вносящих в нее изменения/дополнения, отдельными файлами. Вместе с тем в случае отсутствия официального сайта организации в информационно-телекоммуникационной сети “Интернет” или одновременно с размещением данной информации в соответствующем подразделе она также может быть размещена на информационных стендах, расположенных в общедоступных местах на территории организации.

Принятие локальных нормативных актов целесообразно дополнять изданием методических материалов (памятки, презентации, пособия, комиксы и т.п.), которые в доступной форме объясняют антикоррупционную политику организации, установленные для работников стандарты поведения, антикоррупционные стандарты, меры ответственности за их несоблюдение, рассматривают примеры коррупционно-опасных ситуаций, с которыми работники могут столкнуться в процессе осуществления своей трудовой деятельности.

Кроме того, у работников должна быть возможность в случае необходимости получить совет по применению действующих локальных антикоррупционных актов организации в реальных жизненных ситуациях. В этой связи рекомендуется сформировать механизмы для обеспечения консультирования работников по вопросам предупреждения коррупции. Для его проведения в организации следует определить ответственных работников, закрепив соответствующие обязанности в локальных актах организации и в трудовых договорах работников. Консультирование может проводиться как очно при личном обращении

## Введение

В настоящее время не существует единых стандартов построения системы антикоррупционных мер в организации. Вместе с тем можно выделить ряд ключевых инструментов, которые организациям рекомендуется внедрять в целях эффективного предупреждения коррупции.

Систематическое внедрение в организации антикоррупционных мер связано с определенными расходами, однако указанная работа в среднесрочной и долгосрочной перспективе может принести организации ряд значимых преимуществ.

В частности, приверженность организации закону и высоким этическим стандартам в деловых отношениях способствуют укреплению ее репутации среди других компаний и клиентов. При этом репутация организации может до некоторой степени служить защитой от коррупционных посягательств со стороны недобросовестных представителей других компаний, государственных органов и органов местного самоуправления: последние могут воздерживаться от предложения или вымогательства незаконного вознаграждения, поскольку будут знать, что такое предложение будет отвергнуто.

Кроме того, реализация мер по предупреждению коррупции существенно снижает риски применения в отношении организации мер ответственности за подкуп должностных лиц, в том числе и иностранных. Особо следует отметить, что профилактика коррупции при выборе деловых партнеров и выстраивании отношений с ними снижает вероятность наложения на организацию санкций за недолжные действия посредников и партнеров.

Отказ организации от участия в коррупционных сделках и профилактика коррупции также способствуют добросовестному поведению ее сотрудников по отношению друг к другу и к самой организации. И наоборот – лояльное отношение организации к незаконному и неэтичному поведению в отношении деловых партнеров может привести к появлению у сотрудников ощущения, что такое поведение приемлемо и в отношении своего работодателя и коллег.

работников к ответственным лицам, так и посредством использования “горячей линии” или электронной приемной, воспользовавшись которыми работник сможет получить оперативную консультацию по вопросам, связанным с соблюдением антикоррупционной политики. Во всех случаях необходимо обеспечить соблюдение конфиденциальности индивидуальных консультаций.

Одновременно рекомендуется обеспечивать систематическое, например, один раз в год, обучение работников организации по вопросам противодействия коррупции. Обучение работников организации может осуществляться путем их направления в образовательные организации, реализующие программы по антикоррупционному обучению, либо самостоятельно.<sup>8</sup>

При организации обучения необходимо учитывать цели и задачи обучения, категорию обучаемых, вид обучения в зависимости от времени его проведения. Обучение рекомендуется проводить, в первую очередь, для следующих категорий работников:

- руководство организации;
- вновь принятые работники;
- работники, ответственные за предупреждение коррупции в организации;
- работники, на которых в организации налагаются более строгие антикоррупционные стандарты;
- работники, деятельность которых связана со специфическими коррупционными рисками (например, осуществляющие внешнеэкономическую деятельность).

Обучение каждой категории работников преследует различные цели и задачи, определяющие тематику и форму проведения занятий. Так, при проведении обучения лиц, ответственных за антикоррупционную деятельность, основное внимание должно уделяться организации деятельности по предупреждению коррупции в организации, при обучении остальных работников организации – соблюдению установленных антикоррупционных стандартов. Тематику занятий в первом случае следует выстраивать исходя из полномочий подразделений (сотрудников), ответственных за антикоррупционную деятельность, во втором – в соответствии с установленной в организации системой антикоррупционных стандартов. Для работников, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, желательно предусмотреть специальный учебный курс, посвященный зарубежному антикоррупционному законодательству, включая законодательство о борьбе с подкупом иностранных должностных лиц. В рамках такого курса полезно рассматривать и обсуждать практические кейсы, а к его проведению, при наличии у организации необходимых ресурсов, рекомендуется привлекать внешних экспертов, обладающих необходимыми знаниями и опытом. Аналогичный вопрос может включаться в программу обучения для работников, ответственных за предупреждение в организации, но при этом он может быть рассмотрен в краткой форме в качестве одной из тем общей программы обучения для такой категории работников.

<sup>8</sup> В целях обеспечения исполнения мероприятий, предусмотренных пунктом 2(с) плана мероприятий по реализации рекомендаций Рабочей группы ОЭСР по борьбе с подкупом иностранных должностных лиц при осуществлении международных коммерческих сделок, данных по итогам прохождения Обзора выполнения Российской Федерацией Конвенции ОЭСР по борьбе с подкупом иностранных должностных лиц при осуществлении международных коммерческих сделок от 21 ноября 1997 г. по фазе № 2, Минтрудом России подготовлены примерные перечни основных вопросов, рекомендуемых к освоению в рамках дополнительных профессиональных программ антикоррупционной тематики, размещенные на официальном сайте по ссылке: <https://rosmintrud.ru/ministry/programs/anticorruption/017>.



Форма проведения обучения также может варьироваться в зависимости от категории слушателей. Так, для руководителей и сотрудников, ответственных за антикоррупционную деятельность, рекомендуется проведение занятий в очной форме и на регулярной основе, что позволит при выстраивании учебных программ учитывать изменения соответствующего законодательства и судебную практику. Для указанных категорий полезным может также стать участие во внешних обучающих мероприятиях, проводимых для лиц, ответственных за предупреждение коррупции, позволяющее обмениваться профессиональным опытом.

Для впервые поступивших на работу сотрудников и иных категорий работников, не указанных в качестве первоочередных, целесообразным может быть использование дистанционного обучения – краткого электронного курса, позволяющего получить представление о системе противодействия коррупции в организации и об основных действующих антикоррупционных стандартах.

Для категорий работников, на которых налагаются наиболее строгие антикоррупционные стандарты, может использоваться сочетание дистанционного и очного обучения. Например, базовый курс по вопросам противодействия коррупции может быть представлен в электронном виде, а отдельные темы, требующие разбора возникающих на практике спорных ситуаций, могут обсуждаться в рамках очных занятий.

У микропредприятий и малых предприятий в связи с небольшим количеством работников могут возникать сложности при формировании учебных групп. В этом случае обучение в группах может заменяться индивидуальным консультированием, проводиться совместно с другими организациями (например, из той же сферы деятельности) по договоренности или использовать размещенные в открытом доступе антикоррупционные курсы.<sup>910</sup>

Помимо регулярного обучения, может быть организовано ситуативное обучение или дополнительное консультирование:

- для работников при назначении на новую должность, связанную с повышенными коррупционными рисками;
- в случае существенных изменений направлений деятельности организации или ее организационно-штатной структуры – для работников, деятельность которых затрагивают такие изменения;
- в случае выявления неэффективности отдельных антикоррупционных мер – для работников, ответственных за предупреждение коррупции и т.п.

По итогам проведения обучения следует обеспечить оценку его эффективности. Такая оценка не должна сводиться к формальным показателям, таким, как количество прошедших обучение работников. По итогам обучения рекомендуется обеспечить проведение контроля усвоения материала – тестирование. Проводить тестирование желательно как непосредственно после обучения, так и спустя некоторое время по прошествии обучения. При этом следует проверять не только знания положений локальных антикоррупционных актов организации, но и понимание работниками правильной линии поведения в типовых коррупционно-опасных ситуациях (использовать ситуационные тесты).

<sup>910</sup> Интерактивная компьютерная программа “Мы против коррупции”, которая доступна по ссылке <https://antikorr.mguu.ru>; социальные ролики, которые доступны на официальном сайте Генеральной прокуратуры Российской Федерации по ссылке: <http://www.genproc.gov.ru/anticor/anticor-legal-education/video/>; памятки и буклеты, которые доступны на официальном сайте Генеральной прокуратуры Российской Федерации по ссылке: <http://www.genproc.gov.ru/anticor/anticor-legal-education/reminders/>.

## Определение в организации подразделения и (или) работников, ответственных за предупреждение коррупции

При разработке и внедрении системы антикоррупционных мер важным этапом является обеспечение распределения функций по предупреждению коррупции внутри организации. В первую очередь, это касается целесообразности назначения отдельных лиц или подразделений, ответственных за антикоррупционную работу.

Функции, возлагаемые на такие подразделения или сотрудников, могут включать:

- разработку проектов локальных нормативных актов по вопросам предупреждения коррупции и соответствующих методических материалов;

- участие в проведении в организации оценки коррупционных рисков;

- сбор и анализ деклараций и уведомлений, представляемых работниками в целях противодействия коррупции (например, декларации интересов);

- выявление ситуаций конфликта интересов, признаков нарушений антикоррупционных мер, принятых в организации, коррупционных правонарушений;

- проведение проверок на основании информации о возможном конфликте интересов и (или) коррупционных правонарушениях;

- взаимодействие с правоохранительными и иными государственными органами при проведении мероприятий по надзору за исполнением законодательства о противодействии коррупции, проверок и расследований;

- участие в согласовании определенных кадровых решений, сделок;

- проверку добросовестности контрагентов;

- информирование, консультирование и обучение работников по вопросам противодействия коррупции;

- мониторинг изменений российского и применимого к организации зарубежного антикоррупционного законодательства, релевантной судебной практики;

- обеспечение участия организации в коллективных соглашениях по вопросам противодействия коррупции;

- регулярный мониторинг реализации мер противодействия коррупции в организации, подготовка соответствующих отчетных материалов и предложений для руководства.

Определять структурное подразделение<sup>1</sup> или отдельных сотрудников, ответственных за предупреждение коррупции, организации следует исходя из своих потребностей, задач, специфики деятельности, штатной численности, организационной структуры, имеющихся ресурсов и иных особенностей. Так, в крупном предприятии может создаваться отдельное подразделение, численность которого может определяться пропорционально численности работников организации.

<sup>1</sup> При разработке положения о структурном подразделении, ответственном за предупреждение коррупции, организации могут руководствоваться Примерным положением о подразделении по профилактике коррупционных и иных правонарушений государственной корпорации (компании), публично-правовой компании, размещенным на официальном сайте Минтруда России и доступным по ссылке: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/anticorruption/015/1>. Вместе с тем следует учитывать, что при подготовке указанных материалов принимались во внимание особые запреты, ограничения, требования и обязанности, установленные законодательством Российской Федерации для работников указанных категорий организаций и непредусмотренные для работников остальных организаций.