

ционно-правовой формой и иными особенностями. По итогам оценки рисков параллельно с внедрением общего комплекса мер по предупреждению коррупции в организации может осуществляться дополнительная регламентация сфер, связанных с высокими коррупционными рисками, свойственными данной конкретной организации (например, разработка отдельной политики по осуществлению закупок). Вместе с тем организациям следует обеспечить соблюдение баланса между внедряемыми антикоррупционными мерами и целями своей деятельности: не следует создавать возможности для оправдания коррупционного поведения интересами и целями организации, равно как и устанавливать слишком жесткие антикоррупционные стандарты, препятствующие нормальному функционированию организации.

#### **Четкая регламентация антикоррупционных мер**

Выстраивание эффективной системы мер предупреждения коррупции требует обязательного закрепления всех антикоррупционных мер в локальных актах организации (дательный и реализуемый на практике порядок исполнения антикоррупционных стандартов). Такие документы должны ясно и понятно определять предусмотренные для работников организации антикоррупционные меры, а также ответственность за их несоблюдение. Помимо закрепления антикоррупционных мер в локальных нормативных актах, рекомендуется разрабатывать методические материалы (памятки, презентации, пособия, кейсы и т.п.), которые в доступной форме разъясняют работникам организации принятые антикоррупционные стандарты, политики и процедуры.

#### **Распространение антикоррупционных мер в контуре управления организации и при взаимодействии с контрагентами**

Организациям рекомендуется, по возможности, не только внедрять меры по предупреждению коррупции непосредственно внутри самой организации, но и распространять такие меры на ее дочерние и зависимые (подконтрольные) компании (далее – ДЗО). Для крупных предприятий с большим количеством ДЗО желательным является формирование еди-

ной антикоррупционной политики для всего контура управления. Внедрение такой единой политики может быть обеспечено посредством использования различных инструментов корпоративного управления, таких, как участие материнской организации в органах управления ДЗО, подписание с ними соглашений и регламентов взаимодействия, в том числе предусматривающих необходимость предоставления отчетов о реализации ими антикоррупционных мер и т.п. Организациям также следует обеспечивать информирование своих деловых партнеров, в том числе потенциальных, о принятых в ней антикоррупционных стандартах ведения бизнеса. Перед тем как выстраивать деловые отношения с контрагентами, организации рекомендуется осуществлять проверку их добросовестности и приверженности принципам нетерпимости к коррупции.

#### **Противодействие коррупции при осуществлении международных сделок**

Организации, осуществляющие внешнеэкономическую деятельность или имеющие зарубежных контрагентов, должны уделять особо пристальное внимание соблюдению распространяющихся на них норм зарубежного законодательства, направленного на противодействие коррупции, в первую очередь – на борьбу с подкупом иностранных должностных лиц. Организациям следует оценивать применимость к ним норм зарубежного законодательства, анализировать типовые коррупционные практики, запрещенные таким законодательством, меры ответственности, применяемых за несоблюдение установленных запретов, а также особенности правоприменительной деятельности зарубежных стран. При этом организациям следует учитывать как нормы экстерриториального законодательства, так и положения законодательства отдельных стран, на территории которых они или их контрагенты ведут свою деятельность. При выходе на новые зарубежные рынки организациям также рекомендуется проводить оценку соответствующего законодательства, а также оценку возможных коррупционных рисков и адаптировать принимаемые антикоррупционные меры с учетом новых обстоятельств деятельности организации.

## **Принципы предупреждения коррупции в организациях**

них источников (из обращений граждан и организаций, средств массовой информации и т.п.), и защищать заявителей от возможного преследования. В организации целесообразно разработать и применять на практике систему мер ответственности за нарушение установленных антикоррупционных стандартов. Неотвратимость наказания за коррупционные правонарушения должна быть обеспечена в отношении всех работников организации вне зависимости от занимаемой должности, стажа работы и иных условий. В случае выявления ситуаций, содержащих признаки административного правонарушения или уголовного преступления, организация не должна скрывать информацию о неблагоприятном поведении своих работников – соответствующие сведения и документы следует незамедлительно направлять в правоохранительные органы.

#### Учет специфики организации

Реализуемые меры по предупреждению коррупции должны соответствовать размеру организации, масштабам ее деятельности, финансовым возможностям и иным особенностям. Наиболее детальный комплекс мер рекомендуется к внедрению в крупных предприятиях с большим числом работников, высоким оборотом, широкой территорией деятельности и существенным участием государства в управлении и финансировании. Малым предприятиям и микропредприятиям при определении комплекса внедряемых антикоррупционных мер следует учитывать имеющиеся у них ограничения финансовых и человеческих ресурсов, что, однако, не является основанием для полного освобождения таких организаций от необходимости принимать меры по предупреждению коррупции. Разработка и выполнение комплекса мероприятий, позволяющих снизить вероятность вовлечения организации, ее руководителей и сотрудников в коррупционную деятельность, должны осуществляться с учетом существующих в деятельности конкретной организации рисков. С этой целью непосредственно перед внедрением антикоррупционных мер, а также в дальнейшем на постоянной основе и в случае существенных изменений в деятельности организации следует проводить оценку коррупционных рисков. При этом коррупционные риски, характерные для каждой конкретной организации, могут определяться ее сферой деятельности, формой собственности, организа-

коррупционным законодательством налагаются специальные требования (ограничения, запреты и обязанности), необходимо учитывать их при выстраивании у себя системы антикоррупционных мер. Одновременно всем организациям следует анализировать вводимые антикоррупционные меры перед их внедрением в организации на предмет возможного ущемления прав работников. Так, за нарушение установленных в организации антикоррупционных стандартов следует применять только те меры ответственности, применение которых возможно в соответствии с нормами действующего законодательства. Особое внимание при выстраивании системы антикоррупционных мер организации следует уделить соблюдению норм законодательства о персональных данных, обеспечив, когда это необходимо, получение согласия работников на обработку их персональных данных, а также установив ответственность сотрудников, осуществляющих работу с персональными данными, за их разглашение или незаконное использование.

#### Ориентация на результат

При внедрении системы антикоррупционных мер организация должна стремиться разработать нацеленный на реальный результат комплекс мероприятий, а не вводить формальные правила и процедуры, которые не будут применяться на практике. Для обеспечения эффективной разработки и имплементации антикоррупционных мер в организации следует определить лиц (подразделения), ответственных за указанную деятельность, наделить их необходимыми полномочиями и обеспечить требуемыми ресурсами. Выстраивание системы антикоррупционных мер в организации должно осуществляться на постоянной основе и не сводиться к разовым «громким» мероприятиям. Организации следует предусмотреть периодический мониторинг и оценку принятых политик и процедур по предупреждению коррупции с точки зрения их результативности и соответствия текущим особенностям деятельности организации, при необходимости корректируя предусмотренные антикоррупционные меры. Руководству и работникам, ответственным за предупреждение коррупции в организации, следует уделять пристальное внимание сообщениям о существующих нарушениях, которые могут быть получены как по внутренним каналам, так и из внеш-

При выстраивании системы антикоррупционных мер организациям рекомендуется руководствоваться рядом принципов, позволяющих обеспечить комплексность деятельности по предупреждению коррупции, а также повысить эффективность процессов разработки и реализации соответствующих мер.

#### Активное участие руководства («тон сверху»)

Ключевая роль в формировании культуры нетерпимости к коррупции и в создании внутриорганизационной системы предупреждения коррупции возлагается на руководство организации. Руководители, в том числе члены органов управления организации, должны быть заинтересованы в имплементации в организации антикоррупционных мер и активно участвовать в их внедрении и реализации. Такое участие может проявляться, в том числе посредством демонстрации руководителями на личном примере неприятия любых коррупционных проявлений. Все значимые принимаемые документы, направленные на предупреждение коррупции, следует утверждать приказами руководства организации. В связи с принятием таких документов, их изменением или дополнением руководству организации рекомендуется лично обращаться к работникам организации с целью обеспечения информированности сотрудников действующих антикоррупционных стандартах организации. Кроме того, руководителям организации рекомендуется периодически обращаться к работникам организации для напоминания о необходимости соблюдения антикоррупционной политики организации, а также, в случае необходимости, проводить встречи, установочные совещания с руководителями структурных подразделений организации, например, в связи с проведением оценки коррупционных рисков.

#### Строгое соблюдение норм действующего законодательства

Принимаемые организацией меры по предупреждению коррупции не должны противоречить положениям Конституции Российской Федерации, заключенных Российской Федерацией международных договоров, законов Российской Федерации и иных нормативных актов, применимых к организации. Организациям, на работников которых анти-