

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 определить 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 приставное 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 экспортного 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 нарушения 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 которые 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 («топ-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. Всесторонне принимаемые документы, направленные на предупреждение коррупции, следует утверждать приказами руководства организации. В связи с приоритетом руководству организации рекомендуется лично обращаться к работникам организации с целью обеспечения информированности сотрудников действующих антикоррупционных стандартов 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-