



Международная  
тренинговая  
компания

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТАНДАРТ **ISO 37001:2016**

Системы менеджмента противодействия коррупции.  
Требования и руководство по их применению

Для учебных целей

Первое издание от 15.10.2016

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	4
Введение.....	5
1. Область распространения.....	7
2. Нормативные ссылки.....	8
3. Термины и определения.....	8
4. Контекст организации.....	14
4.1 Понимание организации и ее контекста.....	14
4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных лиц.....	14
4.3 Определение области системы менеджмента противодействия коррупции.....	15
4.4 Система менеджмента противодействия коррупции.....	15
4.5 Оценка коррупционных рисков .....	15
5. Лидерство.....	16
5.1 Лидерство и приверженность.....	16
5.1.1 Управляющий орган.....	16
5.1.2 Высшее руководство.....	16
5.2 Антикоррупционная политика.....	17
5.3 Функции, ответственность и полномочия в организации.....	18
5.3.1 Роли и ответственность.....	18
5.3.2 Антикоррупционная служба.....	18
5.3.3 Делегирование принятия решений.....	19
6. Планирование.....	19
6.1 Действия в отношении рисков и возможностей.....	19
6.2 Цели в области противодействия коррупции и планирование их достижения.....	19
7. Поддержка .....	20
7.1 Ресурсы.....	20
7.2 Компетентность.....	20
7.2.1 Общие положения.....	20
7.2.2 Процедуры трудоустройства.....	21
7.3 Осведомленность и обучение.....	22
7.4 Коммуникация.....	23
7.5 Документированная информация.....	23
7.5.1 Общие положения.....	23
7.5.2 Создание и актуализация.....	24
7.5.3 Управление документированной информацией.....	24
8. Деятельность.....	24
8.1 Планирование и управление деятельностью.....	24
8.2 Комплексная проверка.....	25
8.3 Финансовый контроль.....	25
8.4 Нефинансовый контроль .....	25
8.5 Внедрение антикоррупционных мер контроля подконтрольными организациями и бизнес-партнерами .....	26
8.6 Антикоррупционные обязательства .....	27

8.7 Подарки, знаки признательности, пожертвования и подобные поощрения.....	27
8.8 Меры при несоответствующих механизмах противодействия коррупции .....	27
8.9 Информирование о подозрениях.....	28
8.10 Расследование и принятие мер в отношении коррупции .....	28
9. Оценка результатов деятельности.....	29
9.1 Мониторинг, измерение, анализ и оценка.....	29
9.2 Внутренний аудит.....	29
9.3 Анализ со стороны руководства.....	31
9.3.1 Анализ со стороны высшего руководства.....	31
9.3.2 Анализ со стороны управляющего органа.....	31
9.4 Анализ со стороны антикоррупционной службы .....	32
10. Улучшение.....	32
10.1 Несоответствия и корректирующие действия.....	32
10.2 Постоянное улучшение.....	33
Приложение А (информативное)	
Руководство по использованию данного документа.....	34
Библиография.....	65

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

ISO (Международная Организация по Стандартизации) является всемирным объединением национальных органов по стандартизации (органов – членов ISO). Работа по подготовке Международных Стандартов обычно выполняется техническими комитетами ISO. Каждый член, заинтересованный в проекте, над которым работает Технический Комитет, имеет право быть представленным в данном комитете. Также в работе принимают участие совместно с ISO международные организации, государственные и негосударственные. ISO тесно сотрудничает с Международной Электротехнической Комиссией (IEC) по всем вопросам электротехнической стандартизации.

Процедуры, использованные для разработки данного документа, а также процедуры, предназначенные для его последующей актуализации, описаны в Директивах ISO/МЭК, часть 1. В частности, должны быть отмечены различные критерии одобрения, необходимые для различных типов документации ISO. Данный документ был составлен в соответствии с редакционными правилами Директив ISO/МЭК, часть 2 (см. [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

Внимание уделено вероятности того, что некоторые элементы данного документа могут быть частью авторских прав. ISO не должна нести ответственность за идентификацию какого-либо или всех подобных авторских прав. Более подробная информация об авторских правах, идентифицированных во время разработки данного документа, находится во Введении и/или в списке деклараций об авторских правах ISO (см. [www.iso.org/patents](http://www.iso.org/patents)).

Любое коммерческое обозначение, используемое в данном документе, является информацией, данной для удобства пользователей, и не является рекламой.

Для разъяснения значения различных терминов и выражений ISO, относящихся к оценке соответствия, как и информации о приверженности ISO принципам ВТО в Соглашении о технических препятствиях торговле, перейдите по следующей ссылке: [www.iso.org/iso/foreword.html](http://www.iso.org/iso/foreword.html).

Комитет, ответственный за данный документ, является Комитетом Проектов ISO/PC 278, Системы менеджмента противодействия коррупции.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Коррупция является широко распространенным явлением. Оно вызывает серьезные социальные, моральные, экономические и политические проблемы, негативно влияет на деятельность органов власти, препятствует развитию и искажает конкуренцию. Оно разрушает справедливость, ставит под сомнение права человека и является препятствием в оказании помощи нуждающимся. Также оно увеличивает затраты в бизнесе, вносит сомнительность в бизнес-операции, способствует увеличению стоимости товаров и услуг, снижает качество продукции и услуг, что может привести к потере жизни и имущества, разрушает доверие к государственным институтам власти, а также затрагивает честность и эффективную работу рынков.

Правительства продвинулись вперед в борьбе с коррупцией посредством международных соглашений, таких как Конвенция Организации Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР) по борьбе с подкупом должностных лиц иностранных государств при проведении международных деловых операций [15], Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции [14], а также посредством своих национальных законов. В большинстве юрисдикций для физических лиц взяточничество является нарушением, нарастает тенденция возложения ответственности на организации, а также физические лица за взяточничество.

Однако, законов самих по себе недостаточно для того, чтобы решить эту проблему. Организации несут ответственность за свой вклад в борьбу со взяточничеством. Это может быть достигнуто при помощи системы менеджмента противодействия коррупции, для чего предназначается данный документ, а также посредством принятия обязательств на уровне руководства по установлению культуры целостности, прозрачности, открытости и соответствия. Характер культуры организации является критическим фактором для успеха или неудачи в отношении системы менеджмента противодействия коррупции.

Ожидается, что у хорошо управляемой организации имеется политика соответствия, которая поддерживается надлежащими системами менеджмента для того, что помочь ей соответствовать законодательным требованиям и стремлению к целостности. Политика в области противодействия коррупции является компонентом общей политики соответствия. Политика в области противодействия коррупции и поддерживающая ее система менеджмента помогает организации избежать или минимизировать расходы, риски и ущерб от вовлечения в коррупцию, развить доверие и уверенность в деловых отношениях, а также улучшить ее репутацию.

Данный документ отражает опыт проведения работ на международном уровне и может быть использован во всех юрисдикциях. Он применим в малых, средних и крупных организациях всех секторов экономики, включая государственный сектор, частный бизнес, а также некоммерческий сектор. Риски коррупции, с которыми сталкивается организация, варьируются в соответствии с факторами, такими как размер организации, место или сектор экономики, в которых работает организация, характер, масштаб и уровень сложности работ организации.

Данный документ определяет внедрение организациями политик, процедур и мер контроля, которые соответствуют и соизмеримы коррупционным рискам, которые возникают перед организацией. Приложение А предоставляет руководящее указание по внедрению требований данного документа.

Соответствие данному документу не может предоставить уверенность в том, что в организации не возникало или не возникнет случаев коррупции, также невозможно полностью исключить коррупционные риски. Однако, данный документ может помочь организации внедрить приемлемые и соизмеримые меры, разработанные в целях предупреждения, обнаружения и принятия мер в отношении коррупции.

В данном документе используются следующие глагольные формы:

- «должен» означает требование;
- «следует» означает рекомендацию;
- «могло бы» означает разрешение;
- «может» означает способность или возможность.

Информация, отмеченная как «ПРИМЕЧАНИЕ», дана для понимания или разъяснения соответствующего требования.

Данный документ соответствует требованиям ISO для стандартов систем менеджмента. Данные требования содержат высокоуровневую структуру, аналогичный основополагающий текст и общепринятые термины с базовыми определениями, разработанные с целью помочь пользователям внедрить множественные стандарты систем менеджмента ISO. Данный документ может быть использован в совокупности с другими стандартами систем менеджмента (например, ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001 и ISO 19600), а также стандартами менеджмента (например, ISO 26000 и ISO 31000).

# **СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ - ТРЕБОВАНИЯ И РУКОВОДСТВО ПО ПРИМЕНЕНИЮ**

## **1. Область распространения**

Данный документ определяет требования и предоставляет руководящие указания для разработки, внедрения, поддержания, анализа и улучшения системы менеджмента противодействия коррупции. Данная система может быть, как самостоятельной, так и может быть интегрирована в общую систему менеджмента. Данный документ относится к следующим явлениям, связанным с деятельностью организации:

- коррупция в государственном, частном и некоммерческом секторе;
- взятничество со стороны организации;
- взятничество со стороны персонала организации, действующего от ее лица или в ее интересах;
- взятничество со стороны бизнес-партнеров организации, действующих от ее лица или в ее интересах;
- взятничество в отношении организации;
- взятничество в отношении персонала организации в связи с деятельностью организации;
- взятничество в отношении бизнес-партнеров организации в связи с деятельностью организации;
- прямое и косвенное взятничество (например, взятка, полученная третьим лицом или данная третьему лицу).

Данный документ применим только к коррупции (взятничеству). Он предоставляет ряд требований, а также руководство по системе менеджмента, разработанной в целях помочь организации предупредить, выявить и принять меры в отношении коррупции, соответствовать законодательству в области противодействия коррупции и добровольным обязательствам, применимым к своей деятельности.

При этом данный документ не применим к мошенничеству в деловой сфере, картельным сговорам и другим нарушениям антимонопольного законодательства и честной конкуренции, отмыванию денег или иной деятельности, связанной с коррупционными действиями, хотя организация может расширить область действия рассматриваемой системы менеджмента, включив туда вышеперечисленные случаи.

Требования данного документа являются универсальными и предназначаются для применения всеми организациями (или частями организации), независимо от типа, размера или характера деятельности, будь это государственный, частный или некоммерческий сектор. Объем применения данных требований зависит от факторов, указанных в п. 4.1, 4.2 и 4.5.

**ПРИМЕЧАНИЕ 1:** Для руководства см. раздел А.2.

**ПРИМЕЧАНИЕ 2:** Меры, необходимые для предупреждения, обнаружения и

минимизации коррупционных рисков со стороны организации могут отличаться от мер, используемых для предупреждения, обнаружения и принятия мер в случае коррупции в отношении организации (ее персонала или бизнес-партнеров, действующих от лица организации). Для руководства см. раздел А.8.4.

## **2. Нормативные ссылки**

В данном документе нет нормативных ссылок.

## **3. Термины и определения**

В целях данного документа применимы следующие термины и определения.

ISO и МЭК поддерживают терминологические базы данных для применения в стандартизации по следующим адресам:

— Онлайн-платформа ISO: доступна на: <http://www.iso.org/obp>

— Electropedia МЭК: доступна на: <http://www.electropedia.org/>

### **3.1 Взятничество (bribery)**

предложение, обещание, передача, принятие или просьба неправомерного преимущества любой ценности (которое может быть финансовым или нефинансовым), прямо или косвенно и независимо от местонахождения, являясь нарушением применимого закона, как поощрение или вознаграждение лица, действующего или воздерживающегося от действий в отношении к выполнению (3.16) обязанностей данного лица

Примечание 1: Выше дается универсальное определение. Значение термина «взятничество» применимо, как определено законодательством по борьбе с подкупом, к организации (3.2) и системе менеджмента (3.5) противодействия коррупции, разработанной организацией.

### **3.2 Организация (organization)**

лицо или группа лиц, имеющая свои обязанности, ответственность, полномочия и взаимоотношения с целью достижения ее целей (3.11)

ПРИМЕЧАНИЕ 1: Понятие организации включает, но не ограничивается частным предпринимателем, компанией, корпорацией, фирмой, предприятием, учреждением, партнерством, благотворительной организацией, обществом, а также их подразделением или их сочетанием, будь то юридическое лицо или нет, государственный или частный сектор.

ПРИМЕЧАНИЕ 2: Для организаций, состоящих из более, чем одной структурной единицы, эта структурная единица может быть определена, как организация.

### **3.3 Заинтересованная сторона (preferred party) (предпочтительный термин) Заинтересованное лицо (stakeholder) (допустимый термин)**

лицо или организация (3.2), которые могут влиять, либо на которых могут влиять или, как они полагают, что на них могут влиять решение или деятельность



ПРИМЕЧАНИЕ 1: Заинтересованная сторона может являться как внутренней, так и внешней по отношению к организации.

### **3.4 Требование (requirement)**

необходимость, установленная и обязательная

ПРИМЕЧАНИЕ 1: Основное определение «требования» стандартов систем менеджмента ISO – это «потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным». Требования, которые «обычно предполагаются» неприменимы в контексте менеджмента противодействия коррупции.

ПРИМЕЧАНИЕ 2: «Обычно предполагается» означает, что для организации и заинтересованных сторон свойственно, или это сложившаяся практика того, что предполагаются рассматриваемые необходимость или ожидание.

ПРИМЕЧАНИЕ 3: Установленное требование – это требование, которое установлено, например, в документированной информации.

### **3.5 Система менеджмента (management system)**

совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов организации (3.02) для разработки политик (3.10) и целей (3.11), а также процессов (3.15) для достижения этих целей

ПРИМЕЧАНИЕ 1: Система менеджмента может охватывать одно или несколько направлений.

ПРИМЕЧАНИЕ 2: Элементы системы менеджмента включают организационную структуру, функции и ответственность, планирование и выполнение деятельности.

Примечание 3: Область системы менеджмента может включать всю область деятельности организации, отдельные и идентифицированные функции организации, отдельные и идентифицированные части организации, или одну или более функций, выполняемых в рамках группы организаций.

### **3.6 Высшее руководство (top management)**

лицо или группа лиц, которые руководят и управляют организацией (3.2) на высшем уровне

ПРИМЕЧАНИЕ 1: Высшее руководство может передавать полномочия и предоставлять ресурсы внутри организации.

ПРИМЕЧАНИЕ 2: Если область системы менеджмента (3.5) охватывает лишь часть организации, то «высшее руководство» относится к тем, кто руководит и управляет этой частью организации.

ПРИМЕЧАНИЕ 3: Организации можно упорядочить в зависимости от того, на какой нормативно-правовой базе они обязаны выполнять свою деятельность, а также в зависимости от их объема, сектора экономики и т.д. У некоторых организаций есть управляющий орган (3.7) и высшее руководство, тогда как существуют

организации, где ответственность не разделена на несколько уровней высшего руководства.

### **3.7 Управляющий орган (governing body)**

группа лиц или орган, который имеет полномочия и несет единоличную ответственность за деятельность организации (3.2), управление и политики, которому отчитывается высшее руководство (3.6) и перед которым высшее руководство несет ответственность

ПРИМЕЧАНИЕ 1: Не у всех организаций, в частности малых организаций, управляющий орган и высшее руководство разделены (см. 3.6, Примечание 3).

ПРИМЕЧАНИЕ 2: Управляющий орган может включать, но не ограничиваясь, совет директоров, правление, надзорный комитет, попечителей или кураторов.

### **3.8 Антикоррупционная служба (anti-bribery compliance function)**

лицо (лица), которое имеет полномочия и несет ответственность за функционирование системы менеджмента (3.5) противодействия коррупции

### **3.9 Результативность (effectiveness)**

степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов

### **3.10 Политика (policy)**

намерение и направление деятельности организации (3.2), официально сформулированные высшим руководством (3.6) или управляющим органом (3.7)

### **3.11 Цель (objective)**

результат, которого необходимо добиться

ПРИМЕЧАНИЕ 1: Цель может быть стратегической, тактической или функциональной.

ПРИМЕЧАНИЕ 2: Цели могут относиться к разным направлениям (таким как финансы, продажи и маркетинг, снабжение, безопасность и охрана труда, и экология) и могут применяться на различных уровнях (например, стратегическом, уровне масштаба организации, уровне проектов, уровне продукции и процессов (3.15)).

ПРИМЕЧАНИЕ 3: Цель может быть выражена разными терминами, например, как ожидаемый результат, целевое утверждение, рабочий критерий, цель по противодействию коррупции или с помощью использования других слов со схожим значением (например, стремление, намерение, задача).

ПРИМЕЧАНИЕ 4: В контексте системы менеджмента (3.5) противодействия коррупции цели по противодействию коррупции устанавливает организация (3.2) в соответствии с политикой (3.10) по противодействию коррупции для достижения конкретных результатов.

### **3.12 Риск (risk)**

влияние неопределенности на цели (3.11)

ПРИМЕЧАНИЕ 1: Влияние – это отклонение от ожидаемого, позитивное или негативное.

ПРИМЕЧАНИЕ 2: Неопределенность – это состояние, возможно частичное, недостатка информации в отношении понимания или знаний о событии, его последствиях или вероятности.

ПРИМЕЧАНИЕ 3: Риск часто характеризуется ссылкой на потенциальные «происшествия» (как определено в Руководстве ISO 73:2009, 3.5.1.3) и «последствия» (как определено в Руководстве ISO 73:2009, 3.6.1.3) или их совокупностью.

ПРИМЕЧАНИЕ 4: Риск часто выражается в рамках совокупности последствий происшествия (включая изменения обстоятельств) и связанной с ним «вероятности» (как определено в Руководстве ISO 73:2009, 3.6.1.1) возникновения.

### **3.13 Компетентность (competence)**

способность применять знания и навыки для достижения предполагаемых результатов

### **3.14 Документированная информация (documented information)**

информация, для которой требуется, чтобы она управлялась и поддерживалась в рабочем состоянии организацией (3.02), и носитель, на котором она содержится

ПРИМЕЧАНИЕ 1: Документированная информация может иметь любой формат и находиться на любом носителе, а также быть из любого источника.

ПРИМЕЧАНИЕ 2: Документированная информация может относиться к:

- системе менеджмента (3.5), включая соответствующие процессы (3.15);
- информации, созданной с целью функционирования организации (документация);
- свидетельствам достигнутых результатов (записям).

### **3.15 Процесс (process)**

совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих мероприятий, которые преобразовывают входные данные в выходные данные

### **3.16 Показатель деятельности (performance)**

измеримый результат

ПРИМЕЧАНИЕ 1: Показатели деятельности могут относиться как к количественным, так и к качественным сведениям.

ПРИМЕЧАНИЕ 2: Показатели деятельности могут относиться к управлению деятельностью, процессам (3.15), продукции (включая услуги), системам или организациям (3.2).

### **3.17 Передать на аутсорсинг (outsource)**

заключить соглашение о том, чтобы внешняя организация (3.2) выполняла часть функций или процессов (3.14) организации

ПРИМЕЧАНИЕ 1: Внешняя организация находится вне области системы менеджмента (3.5), однако функция или процесс (3.14), отданные на аутсорсинг, входят в данную область.

ПРИМЕЧАНИЕ 2: Основной текст стандартов систем менеджмента ISO содержит определение и требование в отношении аутсорсинга, которое не применяется в данном документе, так как аутсорсинговые компании включены в определение делового партнера (3.26).

### **3.18 Мониторинг (monitoring)**

определение состояния системы, процесса (3.15) или работы

ПРИМЕЧАНИЕ 1: Для определения состояния может возникнуть необходимость проверять, контролировать или критически изучать.

### **3.19 Измерение (measurement)**

процесс (3.15) определения величины

### **3.20 Аудит (audit)**

систематический, независимый и документированный процесс (3.15) получения свидетельств аудита и их объективной оценки с целью установления степени выполнения критериев аудита

ПРИМЕЧАНИЕ 1: Аудит может быть внутренним (первой стороной) или внешним (второй или третьей стороной), а также комбинированным (объединяя два или более направлений).

ПРИМЕЧАНИЕ 2: Внутренний аудит проводится самой организацией (3.2) или внешней стороной от лица организации.

ПРИМЕЧАНИЕ 3: «Свидетельство аудита» и «критерии аудита» определены в стандарте ISO 19011.

### **3.21 Соответствие (conformity)**

выполнение требования (3.4)

### **3.22 Несоответствие (nonconformity)**

невыполнение требования (3.4)

### **3.23 Корректирующее действие (corrective action)**

действие, направленное на устранение причины несоответствия (3.22) и предупреждение повторного возникновения

### **3.24 Непрерывное улучшение (continual improvement)**

постоянная работа по улучшению показателей деятельности (3.16)

### **3.25 Персонал (personnel)**

руководители, сотрудники, штатные специалисты, временные/внештатные работники и волонтеры

ПРИМЕЧАНИЕ 1: Разные виды персонала представляют собой разные виды и степени коррупционных рисков (3.12) и организацией могут применяться различные процедуры оценки коррупционных рисков и управления ими.

ПРИМЕЧАНИЕ 2: Руководство по управлению временным персоналом в разделе А.8.5

### **3.26 Бизнес-партнер (business associate)**

внешняя сторона, с которой организация (3.2) имеет деловые отношения или планирует их установить

ПРИМЕЧАНИЕ 1: Понятие бизнес-партнер включает, но не ограничивается клиентами, заказчиками, совместными предприятиями, партнерами совместного предприятия, партнерами по консорциуму, аутсорсинговыми компаниями, подрядчиками, консультантами, субподрядчиками, поставщиками, вендорами, советниками, агентами, дистрибьюторами, представителями, посредниками и инвесторами. Данное определение сделано преднамеренно широким и должно интерпретироваться в соответствии с профилем коррупционного риска (3.12) организации применительно к бизнес-партнерам, которые вполне могут подвергнуть организацию коррупционным рискам.

ПРИМЕЧАНИЕ 2: Разные категории бизнес-партнеров представляют собой разные виды и степени коррупционного риска, и организация (3.2) будет иметь различную степень возможности влияния на разных бизнес-партнеров. Разные категории бизнес-партнеров могут быть по-разному интерпретированы при оценке организацией коррупционных рисков и в процедурах по управлению коррупционными рисками.

ПРИМЕЧАНИЕ 3: Интерпретация термина «бизнес» в данном документе может быть сведена к обозначению тех видов деятельности, которые имеют отношение к целям существования организации.

### **3.27 Публичное лицо (public official)**

лицо, занимающее должность в законодательном органе, административном управлении или судебном производстве, будь то назначенное на должность, избранное или лицо, которое продвинулось по служебной лестнице, или любое лицо, выполняющее государственную функцию, также и для органа власти или государственного предприятия, или любое должностное лицо или

уполномоченное лицо государственной или международной организации, или любой кандидат на должность в государственном учреждении

ПРИМЕЧАНИЕ 1: Примеры лиц, которые могут быть интерпретированы как должностные лица, указаны в разделе А.21.

### **3.28 Третья сторона (third party)**

лицо или орган, независимый от организации (3.2)

ПРИМЕЧАНИЕ 1: Все бизнес-партнеры (3.26) являются третьей стороной, но не каждая третья сторона – бизнес-партнер.

### **3.29 Конфликт интересов (conflict of interest)**

ситуация, где деловые, финансовые, семейные, политические или личные интересы могут помешать в выполнении лицами своих обязанностей в организации (3.2)

### **3.30 Комплексная проверка/дью дилидженс (due diligence)**

процесс (3.15), позволяющий оценить характер и степень коррупционного риска (3.12) и помочь организациям (3.2) принять решения в отношении особых сделок, проектов, видов деятельности, бизнес-партнеров (3.26) и персонала

## **4. Контекст организации**

### **4.1 Понимание организации и ее контекста**

Организация должна определить внешние и внутренние факторы, которые относятся к ее целевому назначению и которые влияют на способность достигать цели в ее системе менеджмента противодействия коррупции. Эти факторы включают без оговорок следующие положения:

- a) размер, структуру организации и уполномоченное лицо по принятию решений;
- b) местонахождение и секторы экономики, в которых функционирует организация или предполагает функционировать;
- c) характер, масштаб и уровень сложности деятельности организации и ее работ;
- d) бизнес-модель организации;
- e) юридические лица, которые контролирует организация, а также юридические лица, осуществляющие контроль над организацией;
- f) бизнес-партнеры организации;
- g) характер и объем взаимосвязей с публичными лицами;
- h) применимые законодательные, нормативные, контрактные и профессиональные обязательства и обязанности.

ПРИМЕЧАНИЕ: Организация осуществляет контроль над другой организацией в случае, если она напрямую или косвенно контролирует менеджмент организации (см. А.13.1.3).

### **4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон**

Организация должна определить:

- a) заинтересованные стороны, относящиеся к системе менеджмента противодействия коррупции;
- b) соответствующие требования данных заинтересованных сторон.

**ПРИМЕЧАНИЕ:** При идентификации требований заинтересованных сторон организация может различать обязательные требования и необязательные ожидания заинтересованных сторон, а также добровольные обязательства перед ними.

#### **4.3 Определение области системы менеджмента противодействия коррупции**

Организация должна определить границы и применимость системы менеджмента противодействия коррупции, чтобы установить ее область.

При определении этой области организация должна учитывать:

- a) внешние и внутренние факторы, указанные в п. 4.1;
  - b) требования, указанные в п. 4.2;
  - c) результаты оценки коррупционных рисков, указанные в п. 4.5;
- Область должна быть представлена как документированная информация.

**ПРИМЕЧАНИЕ:** Для руководства см. раздел А.2.

#### **4.4 Система менеджмента противодействия коррупции**

Организация должна разработать, задокументировать, внедрить, поддерживать и постоянно анализировать, а также, где это необходимо, улучшать систему менеджмента противодействия коррупции, включая необходимые процессы и их взаимодействие в соответствии с требованиями данного документа.

Система менеджмента противодействия коррупции должна содержать меры, разработанные, чтобы идентифицировать и оценивать риски, предупреждать, обнаруживать, а также принимать меры в отношении коррупции.

**ПРИМЕЧАНИЕ 1:** Невозможно полностью исключить риск коррупции и ни одна система менеджмента противодействия коррупции не будет способна предупредить и выявить все случаи коррупции.

Система менеджмента противодействия коррупции должна быть целесообразной и соизмеримой, принимая во внимание факторы, указанные в п. 4.3.

**ПРИМЕЧАНИЕ 2:** Для руководства см. раздел А.3.

#### **4.5 Оценка коррупционных рисков**

**4.5.1** Организация должна регулярно проводить оценку коррупционных рисков, которая должна:

- a) идентифицировать коррупционные риски, которые организация может обоснованно ожидать, учитывая факторы, указанные в п. 4.1;
- b) анализировать, оценивать и расставлять по приоритетам идентифицированные коррупционные риски;
- c) определять пригодность и результативность существующих мер контроля в организации для снижения установленных коррупционных рисков.

**4.5.2** Организация должна устанавливать критерии для оценки уровня коррупционных рисков, который должен учитывать политики и цели организации.

**4.5.3** Необходимо проводить анализ оценки коррупционных рисков:

- a) регулярно и так, чтобы изменения и новая информация могли быть должным образом оценены, основываясь на сроках и частоте, определенных организацией;
- b) в случае значительных изменений в организационной структуре или деятельности.

**4.5.4** Организация должна хранить документированную информацию, демонстрирующую то, что была проведена оценка коррупционных рисков, которая была использована для разработки или улучшения системы менеджмента противодействия коррупции.

ПРИМЕЧАНИЕ: Для руководства см. раздел А.4.

## **5. ЛИДЕРСТВО**

### **5.1 Лидерство и приверженность**

#### **5.1.1 Управляющий орган**

Если у организации имеется управляющий орган, он должен продемонстрировать лидерство и приверженность в отношении системы менеджмента противодействия коррупции путем:

- a) утверждения антикоррупционной политики;
- b) обеспечения того, что стратегия организации и антикоррупционная политика согласованы;
- c) получения и анализа информации через запланированные интервалы времени о состоянии и функционировании системы менеджмента противодействия коррупции организации;
- d) требования выделения и назначения адекватных и надлежащих ресурсов, необходимых для результативного функционирования системы менеджмента противодействия коррупции;
- e) выполнения надлежащего контроля за внедрением высшим руководством системы менеджмента противодействия коррупции в организации и ее результативностью.

Эти мероприятия должно проводить высшее руководство, если у организации нет управляющего органа.

#### **5.1.2 Высшее руководство**

Высшее руководство должно демонстрировать лидерство и приверженность в отношении системы менеджмента противодействия коррупции путем:

- a) обеспечения того, что система менеджмента противодействия коррупции, включая политику и цели, разработана, внедрена и проанализирована на предмет адекватного рассмотрения коррупционных рисков в организации;
- b) обеспечения интеграции требований системы менеджмента противодействия коррупции в процессы организации;
- c) выделения адекватных и надлежащих ресурсов для результативного функционирования системы менеджмента противодействия коррупции;



- d) внутренней и внешней коммуникации в отношении антикоррупционной политики;
- e) распространения в организации понимания важности результативного менеджмента противодействия коррупции и подтверждения выполнения требований системы менеджмента противодействия коррупции;
- f) обеспечения того, что система менеджмента противодействия коррупции разработана должным образом, чтобы достигать своих целей;
- g) руководства и оказания поддержки работникам в обеспечении результативности системы менеджмента противодействия коррупции;
- h) распространения в рамках организации культуры неприятия коррупции;
- i) поощрения постоянного улучшения;
- j) поддержки других соответствующих руководителей в демонстрации ими лидерства в предупреждении и обнаружении коррупции, если это входит в область их ответственности;
- k) призыва к применению процедур о сообщении в случае подозрения или факта коррупции (см. 8.9);
- l) обеспечения того, что персонал не пострадает от карательных мер, дискриминации или дисциплинарного взыскания [см. 7.2.2.1 d)] за сообщения, сделанные, основываясь на честных намерениях, или на основании обоснованного предположения о нарушении или подозрении на нарушение антикоррупционной политики организации, или за отказ от вовлечения во взяточничество, даже если этот отказ повлечет за собой потерю бизнеса (за исключением случаев, если лицо является участником нарушения);
- m) представления через запланированные интервалы времени отчетов управляющему органу (если имеется) о состоянии и функционировании системы менеджмента противодействия коррупции, а также о подозрении на серьезные или систематические случаи коррупции.

ПРИМЕЧАНИЕ: Для руководства см. раздел А.5.

## **5.2 Антикоррупционная политика**

Высшее руководство должно установить, поддерживать и анализировать антикоррупционную политику, которая:

- a) запрещает коррупцию;
- b) требует выполнения законодательных норм по борьбе со коррупцией, применимых к организации;
- c) соответствует целям организации;
- d) предоставляет основу для постановки, анализа и достижения антикоррупционных целей;
- e) включает обязательство выполнения требований системы менеджмента противодействия коррупции;
- f) поощряет конфиденциальное информирование о своих сомнениях без страха ответных репрессий;
- g) включает обязательство постоянно улучшать систему менеджмента противодействия коррупции;
- h) разъясняет полномочия и независимость антикоррупционной службы;
- i) разъясняет последствия невыполнения антикоррупционной политики.

Антикоррупционная политика должна:

- быть оформлена как документированная информация;
- быть доведена на соответствующих языках до сведения работников организации, а также до бизнес-партнеров, по которым коррупционные риски определены, как «выше, чем низкие»;
- при необходимости быть доступной соответствующим заинтересованным сторонам.

### **5.3 Функции, ответственность и полномочия в организации**

#### **5.3.1 Роли и ответственность**

Высшее руководство должно в полной мере нести ответственность за внедрение и соответствие системе менеджмента противодействия коррупции, как описано в п. 5.1.2.

Высшее руководство должно обеспечить определение и доведение до работников обязанностей, ответственности и полномочий на каждом уровне организации для выполнения соответствующих функций.

Руководители на каждом уровне должны нести ответственность за обеспечение того, что требования системы менеджмента противодействия коррупции применяются и соответствуют функциям структурного подразделения.

Управляющий орган (если имеется), высшее руководство и весь остальной персонал должны нести ответственность за понимание, выполнение и соответствие требованиям системы менеджмента противодействия коррупции, в той мере, в какой они связаны с их ролью в организации.

#### **5.3.2 Антикоррупционная служба**

Высшее руководство должно создать антикоррупционную службу, наделенную полномочиями и ответственностью для:

- а) контроля за разработкой и внедрением организацией системы менеджмента противодействия коррупции;
- б) консультирования и руководства персоналом в отношении системы менеджмента противодействия коррупции и вопросов, относящихся к коррупции;
- с) обеспечения того, что система менеджмента противодействия коррупции соответствует требованиям данного документа;
- д) отчетности о функционировании системы менеджмента противодействия коррупции управляющему органу (если имеется) и высшему руководству, а также при необходимости другим службам по обеспечению нормативно-правового соответствия.

Антикоррупционная служба должна быть обеспечена адекватными ресурсами, а назначенные лица должны быть наделены соответствующей компетентностью, статусом, полномочиями и независимостью.

Антикоррупционная служба должна иметь прямой и быстрый доступ к управляющему органу (если имеется) и к высшему руководству в случае, если есть необходимость рассмотреть на высшем уровне какой-либо вопрос или проблему,

связанную с коррупцией или с системой менеджмента противодействия коррупции.

По решению высшего руководства некоторые или все специалисты антикоррупционной службы могут быть внешними по отношению к организации. В этом случае, высшее руководство должно обеспечить, чтобы данные лица были наделены ответственностью и полномочиями для исполнения своих функций.

ПРИМЕЧАНИЕ: Для руководства см. раздел А.6.

### **5.3.3 Делегирование принятия решений**

В тех случаях, когда высшее руководство делегирует персоналу ответственность или полномочия для принятия решений, в отношении которых уровень коррупционных рисков выше, чем низкий, организация должна разработать и поддерживать процесс принятия решений или комплекс мер, требующих, чтобы процесс принятия решений и уровень полномочий лиц, принимающих решения, был соответствующим, а также, чтобы не было реального или потенциального конфликта интересов. Высшее руководство должно обеспечить, что эти процессы периодически пересматривались в рамках их должностных функций и ответственности за внедрение системы менеджмента противодействия коррупции и за её соответствие требованиям, установленным в разделе 5.3.1.

ПРИМЕЧАНИЕ: Делегирование принятия решений не освобождает высшее руководство или управляющий орган (если имеется) от их обязанностей и ответственности, указанных в разделах 5.1.1, 5.1.2 и 5.3.1, как и не ведет к необходимости передачи лицам с делегированными полномочиями возможной юридической ответственности.

## **6. ПЛАНИРОВАНИЕ**

### **6.1 Действия в отношении рисков и возможностей**

При планировании системы менеджмента противодействия коррупции организация должна учесть факторы (см. п. 4.1), требования (см. п. 4.2), риски, идентифицированные в п. 4.5 и возможности улучшения, по которым должны быть предприняты действия, для:

- a) обеспечения уверенности в том, что система менеджмента противодействия коррупции может достичь своих намеченных целей;
- b) предотвращения или уменьшения нежелательного влияния в отношении политики и целей в области противодействия коррупции;
- c) мониторинга результативности системы менеджмента противодействия коррупции;
- d) достижения непрерывного улучшения.

Организация должна планировать:

-действия по рассмотрению этих рисков коррупции и возможностей улучшения;

-то, каким образом:

-интегрировать и внедрить эти действия в процессы системы менеджмента противодействия коррупции;

-оценивать результативность этих действий.

## **6.2 Цели в области противодействия коррупции и планирование их достижения**

Организация должна установить цели системы менеджмента противодействия коррупции для соответствующих функций и уровней.

Цели системы менеджмента противодействия коррупции должны:

- a) быть согласованными с антикоррупционной политикой;
- b) быть измеримыми (если это возможно);
- c) учитывать применимые факторы, указанные в п. 4.1, требования, указанные в п. 4.2 и коррупционные риски, идентифицированные в п. 4.5;
- d) быть достижимыми;
- e) подлежать мониторингу;
- f) быть доведенными до персонала в соответствии с п. 7.4;
- g) актуализироваться по мере необходимости.

Организация должна сохранять документированную информацию о целях системы менеджмента противодействия коррупции.

При планировании достижения целей системы менеджмента противодействия коррупции организация должна определить:

- что должно быть сделано;
- какие потребуются ресурсы;
- кто будет нести ответственность;
- когда цели будут достигнуты;
- каким образом будут оцениваться результаты, и составляться отчеты по ним;
- кто будет назначать наказание или применять санкции.

## **7. Поддержка**

### **7.1 Ресурсы**

Организация должна определить и обеспечить ресурсы, необходимые для разработки, внедрения, поддержания и непрерывного улучшения системы менеджмента противодействия коррупции.

ПРИМЕЧАНИЕ: Для руководства см. раздел А.7.

### **7.2 Компетентность**

#### **7.2.1 Общие положения**

Организация должна:

- a) определить необходимую компетентность лиц(а), выполняющих(его) работу под ее управлением, которая влияет на показатели деятельности по противодействию коррупции;
- b) гарантировать, что эти лица компетентны в силу соответствующего образования, подготовки или опыта;
- c) там, где это возможно, принимать меры для обеспечения и поддержания необходимой компетентности и оценивать результативность принятых мер;
- d) хранить соответствующую документированную информацию как свидетельство компетентности.

ПРИМЕЧАНИЕ: Применимые действия могут включать, например, проведение обучения, наставничество или перераспределение обязанностей среди

персонала или бизнес-партнеров, прием на работу или заключение договора с ними.

## **7.2.2 Процедуры трудоустройства**

**7.2.2.1** В отношении своего персонала организация должна внедрять процедуры таким образом, чтобы:

а) условия трудового договора персонала включали требование соответствия антикоррупционной политике и системе менеджмента противодействия коррупции и давали организации право применять по отношению к персоналу меры дисциплинарного воздействия в случае нарушений;

б) в разумный срок начала своей деятельности персонал получал копию или право доступа к антикоррупционной политике, а также проводилось обучение в отношении этой политики;

в) у организации были процедуры, которые позволяют предпринимать соответствующие дисциплинарные меры в отношении персонала, который нарушает антикоррупционную политику или систему менеджмента противодействия коррупции;

г) персонал не пострадал от преследований, дискриминации или дисциплинарного взыскания (например, угрозы, изоляция, понижение в должности, препятствие продвижения по службе, перевод на другую должность, расторжение трудового договора, психологическое давление, репрессии или другие виды третирования) за:

- 1) отказ от участия или отказ от любого действия, где, по его мнению, уровень коррупционного риска будет выше, чем низкий, и который не был минимизирован организацией; или
- 2) выражение беспокойства или сообщение, сделанное, основываясь на честных намерениях, или на основании обоснованного предположения о предпринятой, фактической попытке взяточничества или подозрении на нее, или о нарушении политики или системы менеджмента противодействия коррупции (за исключением случаев, когда лицо является участником нарушения).

**7.2.2.2** В отношении всех должностей, уровень риска которых выше низкого, как определено в оценке коррупционных рисков (см. 4.5), а также специалиста(ов) антикоррупционной службы, организация должна внедрить процедуры, которые предусматривают:

а) проведение комплексной проверки (см. 8.2) лиц до их приема на работу, до перемещения или повышения по должности, для выяснения обоснованности приема и перемещения этих людей, и уверенности в том, что они будут соответствовать антикоррупционной политике и требованиям системы менеджмента противодействия коррупции;

б) периодический анализ премиальных показателей, целевых показателей и других стимулирующих элементов оплаты труда для подтверждения того, что имеются достаточные меры их защиты для предотвращения коррупции;

с) данный персонал, высшее руководство и управляющий орган (если имеется) заполняют декларацию через определенные периоды времени, продолжительность которых устанавливается исходя из выявленных коррупционных рисков, подтверждая свое соответствие антикоррупционной политике.

ПРИМЕЧАНИЕ 1: Декларация соответствия антикоррупционной политике может быть, как самостоятельным документом, так и быть составляющей расширенного процесса подтверждения соответствия.

ПРИМЕЧАНИЕ 2: Для руководства см. раздел А.8.

### **7.3 Осведомленность и обучение**

Организация должна обеспечить адекватную и достаточную осведомленность и обучение персонала. Подобное обучение должно предусматривать следующие вопросы, при необходимости, принимая во внимание результаты оценки коррупционных рисков (см. п. 4.5):

- a) антикоррупционная политика организации, процедуры и система менеджмента противодействия коррупции, а также обязательства персонала соответствовать им;
- b) коррупционные риски и ущерб от них для персонала и организации;
- c) обстоятельства, при которых может произойти попытка коррупции, связанные с исполнением своих обязанностей, и как распознать эти обстоятельства;
- d) как распознать и реагировать на попытки вымогательства или предложения взятки;
- e) как они могут помочь предупредить и избежать взяточничества, а также распознать ключевые индикаторы коррупции;
- f) их вклад в результативность системы менеджмента противодействия коррупции, включая поощрения улучшения антикоррупционных показателей и сообщения о подозрении на взятку;
- g) осложнения и потенциальные последствия невыполнения требований системы менеджмента противодействия коррупции;
- h) как и кому они могут сообщить о любом подозрении (см. 8.9);
- i) информацию о доступном обучении и ресурсах.

Персонал должен регулярно (через запланированные интервалы времени, определяемые организацией) получать информацию и проходить подготовку по вопросам противодействия коррупции в соответствии с занимаемыми должностями, коррупционными рисками, которым они подвергаются, а также при любых изменениях обстоятельств. Программы информирования и обучения должны периодически обновляться при необходимости для отражения важной новой информации.

Принимая во внимание идентифицированные коррупционные риски (см. п. 4.5), организация должна также внедрять процедуры, рассматривающие осведомленность и обучение по противодействию коррупции для бизнес-партнеров, действующих от лица организации или в ее пользу и которые

представляют собой для организации уровень коррупционного риска выше, чем низкий.

Организация должна хранить документированную информацию по процедурам обучения, содержанию обучения, а также о том, когда и для кого оно было проведено.

**ПРИМЕЧАНИЕ 1:** Требования к осведомленности и обучению для бизнес-партнеров могут доводиться до сведения посредством договорных или аналогичных требований, и применяться организацией, бизнес-партнером или другой стороной, назначенной для этой цели.

**ПРИМЕЧАНИЕ 2:** Для руководства см. раздел А.9.

## **7.4 Коммуникация (обмен информацией)**

**7.4.1** Организация должна определить порядок внутренней и внешней коммуникации, относящейся к системе менеджмента противодействия коррупции, включая:

- a) какая информация будет передаваться;
- b) когда будет передаваться информация;
- c) кому будет передаваться информация;
- d) каким образом она будет передаваться;
- e) кто будет передавать информацию;
- f) языки, на которых она будет передаваться.

**7.4.2** Антикоррупционная политика должна быть доступна всему персоналу организации, а также бизнес-партнерам, кроме того непосредственно доведена до персонала и бизнес-партнеров, кто представляет уровень коррупционного риска выше, чем низкий, а также при необходимости должна быть опубликована через внутренние и внешние каналы коммуникации организации.

## **7.5 Документированная информация**

### **7.5.1 Общие положения**

Система менеджмента противодействия коррупции организации должна включать:

- a) документированную информацию, требуемую настоящим стандартом;
- b) документированную информацию, определенную организацией, как необходимую для обеспечения результативности системы менеджмента противодействия коррупции.

**ПРИМЕЧАНИЕ 1:** Объем документированной информации системы менеджмента противодействия коррупции одной организации может отличаться от другой в зависимости от:

- размера организации и вида ее деятельности, процессов, продукции и услуг;
- сложности процессов и их взаимодействия;
- компетентности персонала.

**ПРИМЕЧАНИЕ 2:** Документированная информация может поддерживаться отдельно как часть системы менеджмента противодействия коррупции или как часть других систем менеджмента (например, по оценке соответствия, по финансам, по коммерции, по аудиту).

ПРИМЕЧАНИЕ 3: Для руководства см. раздел А.17.

### **7.5.2 Создание и актуализация**

При создании и актуализации документированной информации организация должна соответствующим образом обеспечить следующее:

- а) идентификация и описание (например, название, дата, автор или регистрационный номер);
- б) формат (например, язык, версия программного обеспечения, графическое изображение) и носитель (например, бумажный, электронный);
- с) анализ и утверждение пригодности и адекватности.

### **7.5.3 Управление документированной информацией**

Документированная информация, требуемая системой менеджмента противодействия коррупции и настоящим документом, должна находиться под управлением в целях обеспечения следующего:

- а) доступность и пригодность, где и когда это необходимо;
- б) адекватная защита (например, от потери конфиденциальности, от ненадлежащего использования или потери целостности).

Для управления документированной информацией организация должна предусматривать следующие действия в той степени, насколько это применимо:

- распространение, доступ, поиск и использование;
- хранение и защита, включая сохранение разборчивости;
- управление изменениями (например, управление версиями);
- соблюдение сроков хранения и порядок уничтожения.

Документированная информация внешнего происхождения, определенная организацией как необходимая для планирования и функционирования системы менеджмента противодействия коррупции, должна быть соответствующим образом идентифицирована и находиться под управлением.

ПРИМЕЧАНИЕ: Доступ может подразумевать разрешение только просмотра документированной информации или разрешение просмотра с полномочиями по внесению изменений в документированную информацию.

## **8. Деятельность**

### **8.1 Планирование и управление деятельностью**

Организация должна планировать, внедрять, анализировать и управлять процессами, необходимыми для выполнения требований системы менеджмента противодействия коррупции, а также осуществлять действия, указанные в п. 6.1 посредством:

- а) установления критериев для процессов;
  - б) внедрения мер контроля процессов в соответствии с критериями;
  - с) хранения документированной информации в объеме, необходимом для уверенности в том, что процессы были выполнены так, как запланировано.
- Эти процессы должны включать особые меры контроля, указанные с п. 8.2 по п. 8.10.



Организация должна управлять запланированными изменениями и анализировать последствия незапланированных изменений, принимая меры для минимизации любого негативного воздействия при необходимости.

Организация должна обеспечить управление процессами, переданными на аутсорсинг.

ПРИМЕЧАНИЕ: Основной текст стандартов систем менеджмента ISO содержит требование в отношении аутсорсинга, которое не использовалось в данном документе, так как аутсорсинговые компании включены в определение бизнес-партнера.

## **8.2 Комплексная проверка / дью дилидженс**

В случаях, когда организация при оценке коррупционного риска, как определено в п. 4.5, определила уровень риска выше, чем низкий, в отношении:

- а) особых категорий сделок, проектов или видов деятельности;
- б) запланированных или существующих отношений с особыми категориями бизнес партнеров; или
- с) особых категорий персонала, занимающего определенные должности (см. п. 7.2.2.2),

организация должна оценивать характер и уровень коррупционного риска в отношении особых сделок, проектов, видов деятельности, бизнес-партнеров и персонала, попадающих под эти категории. Данная оценка должна включать комплексную проверку, необходимую для получения достаточной информации для оценки коррупционного риска. Комплексную проверку необходимо актуализировать с определенной частотой так, чтобы должным образом принять во внимание изменения и новую информацию.

ПРИМЕЧАНИЕ 1: Организация может принять решение о том, что нет необходимости, необоснованно или несоразмерно выполнять комплексную проверку определенных категорий персонала и бизнес-партнеров.

ПРИМЕЧАНИЕ 2: Факторы, перечисленные в п.п. а), б) и с) не являются исчерпывающими.

ПРИМЕЧАНИЕ 3: Для руководства см. раздел А.10.

## **8.3 Финансовый контроль**

Организация должна внедрить механизмы финансового контроля, чтобы управлять коррупционными рисками.

ПРИМЕЧАНИЕ: Для руководства см. раздел А.11.

## **8.4 Нефинансовый контроль**

Организация должна внедрить механизмы нефинансового контроля, которые управляют коррупционными рисками в отношении таких областей как закупки, текущая деятельность организации, продажи, коммерческая деятельность, кадровые ресурсы, правовая деятельность и регламентирующая деятельность.

ПРИМЕЧАНИЕ 1: Каждая конкретная сделка, вид деятельности или

взаимоотношение может быть предметом как финансового, так и нефинансового контроля.

ПРИМЕЧАНИЕ 2: Для руководства см. раздел А.12.

## **8.5 Внедрение антикоррупционных мер контроля подконтрольными организациями и бизнес-партнерами**

**8.5.1** Организация должна внедрить процедуры, которые требуют от подконтрольных организаций:

- а) внедрения системы менеджмента противодействия коррупции самой организации или;
- б) внедрения своих собственных антикоррупционных мер контроля, в каждом случае, только в том объеме, который приемлем и соизмерим с коррупционными рисками, с которыми сталкиваются подконтрольные организации, принимая во внимание оценку коррупционных рисков, проводимую в соответствии с п. 4.5.

ПРИМЕЧАНИЕ: Организация контролирует другую организацию, если она прямо или косвенно контролирует менеджмент другой организации (см. раздел А.13.1.3).

**8.5.2** Применительно к бизнес-партнерам, которые не подконтрольны организации, и в отношении которых оценка коррупционных рисков (см. п. 4.5) или комплексная проверка (см. п. 8.2) идентифицировали коррупционный риск выше, чем низкий, и если у данных бизнес-партнеров внедряемые антикоррупционные меры контроля могут помочь минимизировать соответствующий антикоррупционные риски, организация должна осуществлять следующие процедуры:

- а) организация должна определить, есть ли у бизнес-партнеров внедренные антикоррупционные меры контроля соответствующих коррупционных рисков;
- б) если у бизнес-партнера нет внедренных антикоррупционных мер контроля или невозможно установить, имеются ли они у него:
  - 1) если это осуществимо, организация должна потребовать от бизнес-партнера внедрить антикоррупционные меры контроля в отношении соответствующей сделки, проекта или вида деятельности; или
  - 2) если невозможно требовать от бизнес-партнера внедрения антикоррупционных мер контроля, это должно стать фактором, который будет взят во внимание при оценке коррупционных рисков в отношении с данным бизнес-партнером (см. п. 4.5 и 8.2), и организация должна определить способ, каким образом управлять подобными рисками (см. п. 8.3, 8.4 и 8.5).

ПРИМЕЧАНИЕ: Для руководства см. раздел А.13.

## **8.6 Антикоррупционные обязательства**

Для бизнес-партнеров, которые представляют для организации уровень коррупционного риска выше, чем низкий, организация должна внедрить процедуры, которые требуют следующее, насколько это осуществимо:

- а) бизнес-партнеры принимают на себя обязательство предотвращать коррупцию в отношении делового партнера, с его стороны или для его выгоды, связанного с соответствующей сделкой, проектом, видом деятельности или отношениями;
- б) организация имела возможность прекратить отношения с бизнес-партнером в случае выявления коррупции со его стороны, от его имени или в его пользу, связанной с соответствующей сделкой, проектом, видом деятельности или отношениями.

Если невозможно выполнить требования пункта а) или б), указанных выше, это должно стать фактором, который будет взят во внимание при оценке антикоррупционных рисков в отношениях с данным бизнес-партнером (см. п. 4.5 и 8.2), и организация должна определить способ, каким образом управлять подобными рисками (см. п. 8.3, 8.4 и 8.5).

ПРИМЕЧАНИЕ: Для руководства см. раздел А.14.

## **8.7 Подарки, знаки признательности, пожертвования и подобные поощрения**

Организация должна внедрить процедуры, разработанные для предотвращения предложения, предоставления или принятия подарков, знаков признательности, пожертвований и подобных видов поощрений в случаях, где предложение, предоставление или принятие таковых расценивается или может обоснованно расцениваться как взятка.

ПРИМЕЧАНИЕ: Для руководства см. раздел А.15.

## **8.8 Управление при недостаточности антикоррупционных мер**

В случаях, когда комплексная проверка (см. п.8.2), проведенная в связи с определенной сделкой, проектом, видом деятельности или отношениями с бизнес-партнером, установила, что коррупционные риски не могут управляться существующими мерами контроля, и организация не может или не желает внедрить дополнительные или расширенные меры антикоррупционного контроля или предпринять другой шаг в данном направлении (такой как изменение характера сделки, проекта, вида деятельности или отношений) для управления соответствующими коррупционными рисками, организация должна:

- а) в случае уже существующей сделки, проекта, вида деятельности или отношений предпринимать шаги, соответствующие коррупционным рискам и характеру сделки, проекта, деятельности или отношений, для расторжения, прекращения, приостановления или отказа от них в максимально короткий срок;
- б) в случае предстоящей новой сделки, проекта, вида деятельности или отношений, отсрочить или отклонить их продолжение.

## **8.9 Информирование о подозрениях**

Организация должна внедрить процедуры, которые будут:

- a) способствовать и позволять лицам сообщать, основываясь на честных намерениях или на основании обоснованного предположения, о попытке взяточничества, подозрении на взяточничество или фактическую попытку, о нарушении или ослаблении системы менеджмента противодействия коррупции антикоррупционной службе или соответствующему персоналу (как напрямую, так и через третью сторону);
- b) требовать, за исключением случаев, когда это необходимо для продвижения расследования или определено законом, чтобы организация рассматривала сообщения в конфиденциальном порядке с тем, чтобы предотвратить идентификацию источника сообщения и иных причастных к сообщению лиц или же тех, кто упомянут в нем;
- c) разрешать анонимные сообщения;
- d) запрещать преследование и защищать от нее тех, кто информировал о подозрении, основываясь на честных намерениях или на основании обоснованного предположения, о попытке взяточничества, подозрении на взяточничество или фактическую попытку, или о нарушении антикоррупционной политики или системы менеджмента противодействия коррупции;
- e) позволять работникам получать консультацию соответствующего лица о том, что нужно делать в случае, если они столкнулись с проблемой или ситуацией, которая могла бы подразумевать коррупцию.

Организация должна обеспечить то, что весь персонал осведомлен о процедурах порядка предоставления сведений, и в состоянии их применять, а также осведомлен о своих правах и мерах защиты в отношении данных процедур.

**ПРИМЕЧАНИЕ 1:** Эти процедуры могут быть теми же самыми или частью тех, что используются для информирования о проблемах другого рода (связанных, например, с безопасностью, злоупотреблением служебным положением, противоправными действиями или иными серьезными рисками).

**ПРИМЕЧАНИЕ 2:** Организация может привлечь бизнес-партнера для управления системой предоставления сведений от ее лица.

**ПРИМЕЧАНИЕ 3:** В некоторых юрисдикциях требования, указанные выше в п. b) и c), запрещены законом. В этом случае организация документирует свою неспособность соответствовать им.

## **8.10 Расследование и принятие мер в отношении коррупции**

Организация должна внедрить процедуры, которые:

- a) требуют оценки и, где необходимо, расследования каждого случая коррупции, нарушения антикоррупционной политики или системы менеджмента противодействия коррупции, о котором было сообщено, который обнаружился или обоснованно подозревается;
- b) требуют принятия надлежащих действий, если в ходе расследования установлен случай коррупции или нарушение антикоррупционной политики или системы менеджмента противодействия коррупции;

- с) наделяют полномочиями и обеспечивают возможностями лица, которые расследуют случаи коррупции;
- д) требуют сотрудничества соответствующего персонала в случае расследования;
- е) требуют того, чтобы статус и результаты расследования были сообщены антикоррупционной службе и другим специалистам по обеспечению соответствия, если необходимо;
- ф) требуют того, чтобы расследование проводилось конфиденциально, и чтобы результаты расследования были конфиденциальной информацией.

Расследование должно проводиться сотрудниками, и информация должна предоставляться сотрудникам, которые не связаны с должностью или функциями, в отношении которых проводится расследование. Организация может назначить бизнес-партнера для проведения расследования и предоставлять информацию о расследовании тем сотрудникам, которые не занимают должности и не исполняют функции, находящиеся под расследованием.

ПРИМЕЧАНИЕ 1: Для руководства см. раздел А.18.

ПРИМЕЧАНИЕ 2: В некоторых юрисдикциях системах требование, указанное выше в п. ф) запрещено законом. В этом случае организация документирует свою неспособность соответствовать ему.

## **9. Оценка результатов деятельности**

### **9.1 Мониторинг, измерение, анализ и оценка**

Организация должна определить:

- а) что должно подлежать мониторингу и измерениям;
- б) лицо, ответственное за мониторинг;
- с) методы мониторинга, измерения, анализа и оценки, необходимые для обеспечения достоверных результатов;
- д) когда должны проводиться мониторинг и измерения;
- е) когда результаты мониторинга и измерений должны быть проанализированы и оценены;
- ф) кому и как должна сообщаться эта информация.

Организация должна хранить соответствующую документированную информацию как свидетельство полученных результатов и использованных методов.

Организация должна оценивать показатели деятельности в отношении противодействия коррупции, а также результативность и эффективность системы менеджмента противодействия коррупции.

ПРИМЕЧАНИЕ: Для руководства см. в раздел А.19.

### **9.2 Внутренний аудит**

**9.2.1** Организация должна проводить внутренние аудиты через запланированные интервалы времени для получения информации, что система менеджмента противодействия коррупции:

а) соответствует:

- 1) собственным требованиям организации к своей системе менеджмента противодействия коррупции;
- 2) требованиям настоящего документа;

б) результативно внедрена и функционирует.

**ПРИМЕЧАНИЕ 1:** Руководство по проведению аудитов систем менеджмента дано в стандарте ISO 19011.

**ПРИМЕЧАНИЕ 2:** Область и масштаб действий по внутреннему аудиту организации могут варьироваться в зависимости от факторов, включающих размер, структуру, уровень развития и местоположение организации.

### **9.2.2 Организация должна:**

а) планировать, разрабатывать, реализовывать и поддерживать в актуальном состоянии программу(ы) аудитов, включая периодичность и методы проведения аудитов, а также ответственность, планируемые для проверки требования и предоставление отчетности. Программа(ы) аудитов должна(ы) разрабатываться с учетом важности проверяемых процессов и результатов предыдущих аудитов;

б) определять критерии аудита и область проверки для каждого аудита;

в) отбирать компетентных аудиторов и проводить аудиты так, чтобы обеспечивалась объективность и беспристрастность процесса аудита;

г) обеспечивать передачу информации о результатах аудитов соответствующим руководителям, антикоррупционной службе, высшему руководству и управляющему органу (если имеется);

д) хранить документированную информацию, как свидетельство реализации программы аудитов и полученных результатов аудитов.

**9.2.3** Данные аудиты должны быть целесообразными, соизмеримыми и риск-ориентированными. Данные аудиты должны быть в рамках процессов внутреннего аудита или других процедур, охватывая анализ процедур, мер контроля и систем на предмет:

а) взяточничества или предполагаемого взяточничества;

б) несоответствия антикоррупционной политике и требованиям системы менеджмента противодействия коррупции;

в) нарушения бизнес-партнерами применимых антикоррупционных требований организации;

г) слабых сторон системы менеджмента противодействия коррупции, а также возможностей ее улучшения.

**9.2.4** Чтобы обеспечить объективность и беспристрастность программы аудитов, организация должна обеспечить проведение аудита кем-то из нижеуказанных:

а) независимым подразделением или персоналом, установленным или назначенным для осуществления данного процесса; или

б) антикоррупционной службой (за исключением случаев, когда область проверки включает оценку самой системы менеджмента противодействия

коррупции или схожую работу, за которую антикоррупционная служба несет ответственность); или

с) соответствующим лицом или подразделением, не подвергающимся аудиту; или

d) надлежащей третьей стороной; или

e) группой, включающей в себя лиц, указанных в п. а)-d).

Организация должна обеспечить, чтобы аудитор не проверял свою собственную область деятельности.

ПРИМЕЧАНИЕ: Для руководства см. раздел А.16.

### **9.3 Анализ со стороны руководства**

#### **9.3.1 Анализ со стороны высшего руководства**

Высшее руководство должно анализировать через запланированные интервалы времени систему менеджмента противодействия коррупции в целях обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности и результативности.

Анализ со стороны высшего руководства должен включать в себя рассмотрение следующего:

a) статус действий по предыдущему анализу со стороны руководства;

b) изменение внешних и внутренних факторов, относящихся к системе менеджмента противодействия коррупции;

с) информация о показателях деятельности системы менеджмента противодействия коррупции, включая тенденции, относящиеся к:

1) несоответствиям и корректирующим действиям;

2) результатам мониторинга и измерений;

3) результатам аудитов;

4) предоставлению сведений о случаях взяточничества;

5) расследованиям;

6) характеру и уровням коррупционных рисков, возникающих перед организацией;

d) результативности действий, предпринятых в отношении коррупционных рисков;

e) возможностям постоянного улучшения системы менеджмента противодействия коррупции, как указано в п. 10.2.

Выходные данные анализа со стороны руководства должны включать в себя решения, относящиеся к возможностям постоянного улучшения и любым необходимым изменениям в системе менеджмента противодействия коррупции. Краткое описание результатов анализа со стороны руководства должно сообщаться в виде отчета управляющему органу (если имеется).

Организация должна хранить документированную информацию, как свидетельство результатов анализов со стороны руководства.

#### **9.3.2 Анализ со стороны управляющего органа**

Управляющий орган (если имеется) должен периодически проводить анализ системы менеджмента противодействия коррупции, основываясь на

информации, предоставленной высшим руководством и антикоррупционной службой, а также на любой другой информации, которую управляющий орган запрашивает или получает.

Организация должна хранить итоговую документированную информацию, как свидетельство результатов анализов со стороны управляющего органа.

#### **9.4 Анализ со стороны антикоррупционной службы**

Антикоррупционная служба должна периодически проводить оценку, является ли система менеджмента противодействия коррупции:

- a) достаточной для результативного управления рисками взяточничества, возникающими перед организацией;
- b) результативно внедренной.

Антикоррупционная служба должна предоставлять отчет через запланированные интервалы времени, а также при необходимости по каждой отдельной ситуации, управляющему органу (если имеется) и высшему руководству, или соответствующему комитету, представляющему управляющий орган или высшее руководство, об адекватности и внедрении системы менеджмента противодействия коррупции, включая результаты расследований и аудитов.

ПРИМЕЧАНИЕ 1: Частота подобных отчетов зависит от требований организации, однако рекомендуется составлять его не реже одного раза в год.

ПРИМЕЧАНИЕ 2: Организация также может прибегать к помощи бизнес-партнеров для анализа, при условии, что наблюдения бизнес-партнера соответствующим образом доводятся до антикоррупционной службы, высшего руководства и управляющего органа (если имеется).

### **10. Улучшение**

#### **10.1 Несоответствия и корректирующие действия**

При выявлении несоответствий организация должна:

- a) реагировать на данное несоответствие и насколько применимо:
  - 1) предпринимать действия по управлению и коррекции выявленного несоответствия;
  - 2) предпринимать действия в отношении последствий данного несоответствия;
- b) оценивать необходимость действий по устранению причин данного несоответствия с тем, чтобы избежать его повторного появления или появления в другом месте посредством:
  - 1) анализа несоответствия;
  - 2) определения причин, вызвавших несоответствие;
  - 3) определения наличия аналогичного несоответствия или возможности его возникновения где-либо еще;
- c) выполнять все необходимые действия;
- d) анализировать результативность каждого предпринятого корректирующего действия;
- e) вносить при необходимости изменения в систему менеджмента противодействия коррупции.



Корректирующие действия должны соответствовать последствиям выявленных несоответствий.

Организация должна хранить документированную информацию как свидетельство:

- характера несоответствий и всех последующих предпринятых мер;
- результатов всех корректирующих действий.

ПРИМЕЧАНИЕ: Для руководства см. раздел А.20.

## **10.2 Постоянное улучшение**

Организация должна постоянно улучшать пригодность, адекватность и результативность системы менеджмента противодействия коррупции.

ПРИМЕЧАНИЕ: Для руководства см. раздел А.20.

## **Приложение А (справочное)**

### Руководство по использованию данного документа

#### **А.1 Общие положения**

Руководство в данном приложении носит лишь пояснительный характер. Его целью является указать в некоторых особых областях виды действий, которые организация может предпринять при внедрении системы менеджмента противодействия коррупции. Оно не предназначено быть всеобъемлющим или предписывающим, как и не означает, что от организации требуется внедрить все указанные ниже шаги для того, чтобы у нее была система менеджмента противодействия коррупции, которая соответствует требованиям данного документа. Шаги, предпринятые организацией, должны быть обоснованными и соизмеримыми, с учетом характера и уровня коррупционных рисков, возникающими перед организацией (см. 4.5, а также факторы в п. 4.1 и 4.2).

Дополнительные руководящие принципы, основанные на полученном опыте по менеджменту противодействия коррупции, даны в списке публикаций в разделе Библиография.

#### **А.2 Область системы менеджмента противодействия коррупции**

##### **А.2.1 Самостоятельная или интегрированная система менеджмента противодействия коррупции**

Организация может выбрать, внедрять ли данную систему менеджмента противодействия коррупции как отдельную систему или как интегрированную часть общей системы менеджмента соответствия (в данном случае организация может обратиться за руководящими принципами к ISO 19600). Также организация может выбрать внедрять ли данную систему менеджмента противодействия коррупции параллельно или как часть других ее систем менеджмента, таких как система менеджмента качества, система экологического менеджмента и система менеджмента информационной безопасности (в данном случае организация может обратиться к ISO 9001, ISO 14001 и ISO/МЭК 27001), как и ISO 26000 и ISO 31000.

##### **А.2.2 Вознаграждения за упрощение формальностей и вымогательство**

**А.2.2.1** Вознаграждение за упрощение формальностей – термин, которым иногда обозначается незаконная или неофициальная выплата в ответ на услуги, которые платящий имеет законное право получить без осуществления такой выплаты. Как правило, это относительно небольшое вознаграждение, выплачиваемое в пользу государственного должностного лица или лица, исполняющего функцию удостоверения, с целью обеспечить или ускорить осуществление обычного или необходимого действия, оформления визы, допуска к работе, таможенного пропуска или установки телефона. Тем не менее, вознаграждения за упрощение формальностей часто расцениваются отличными по своему характеру от, например, взятки, которая дается в пользу деловой выгоды, однако они незаконны в большинстве стран и расцениваются как взятки в рамках данного документа, и они должны быть запрещены организационной системой менеджмента противодействия коррупции.

**А.2.2.2** Вымогательство – это ситуация, когда, используя действительную или предполагаемую угрозу здоровью, безопасности или свободе, принуждают персонал платить, оно не попадает в область действия настоящего документа. Безопасность и свобода человека превыше всего, и многие правовые системы не предусматривают уголовную ответственность за принуждение делать выплаты, связанные с вымогательством, теми, кто обоснованно опасался за свои или чьи-то еще здоровье, безопасность и свободу. Организация может иметь политику, позволяющую сотрудникам выплачивать деньги в обстоятельствах, когда люди ощущают страх от непосредственной угрозы их или чьим-то еще здоровью, безопасности и свободе.

**А.2.2.3** Организация должна давать особые рекомендации любому сотруднику, который может столкнуться с просьбами или требованиями вышеуказанных выплат, каким образом избежать их и как поступать в такой ситуации. Такие рекомендации могут включать, например:

а) указание действия, которое должен предпринять любой сотрудник, столкнувшийся с требованием выплаты:

- 1) в случае требования вознаграждения за упрощение формальностей, запрос подтверждения законности платы и официального платежного документа, и, если не предоставлено удовлетворительного подтверждения, отказ от выплаты;
- 2) в случае вымогательства соглашаться на выплату, если есть угроза здоровью, безопасности, свободе или чему-то еще;

б) указание действия, которое должен предпринять сотрудник после выплаты вознаграждения за упрощение формальностей или вымогаемой суммы:

- 1) зафиксировать событие;
- 2) передать информацию о событии соответствующему руководителю или антикоррупционной службе;

в) указание действия, которое должна предпринять организация в случае, если сотрудником было выплачено вознаграждение за упрощение формальностей или вымогаемая сумма:

- 1) назначение соответствующего руководителя для расследования события (предпочтительно антикоррупционной службы или руководителя, который не зависит от подразделения, в котором работает этот сотрудник, или занимаемой им должности);
- 2) надлежащее отражение выплаты на счетах организации;
- 3) если применимо или требуется по закону, то передача информации о выплате соответствующим полномочным органам.

### **А.3 Обоснованность и соразмерность**

**А.3.1** Коррупция обычно скрывается. Ею бывает сложно предупредить, выявить и принять последующие меры. Признавая эти трудности, настоящий документ в целом нацелен на то, что управляющий орган (если есть) и высшее руководство организации должны:

— иметь искреннюю заинтересованность в предупреждении, выявлении и принятии мер в отношении коррупции, в отношении бизнеса организации или ее деятельности;

— при условии искренности намерений, внедрить меры в рамках организации, разработанные с целью предупреждения, выявления и ответа на коррупции.

Эти меры не могут быть столь затратными, обременительными и бюрократизированными, чтобы быть неподъемными для организации или вести к остановке бизнеса, при этом они не должны быть столь простыми и неэффективными, что коррупция может происходить без затруднений. Подобные меры должны соответствовать коррупционным рискам и должны иметь обоснованные шансы на успешную реализацию в предупреждении, выявлении и принятии мер в отношении коррупции.

**А.3.2** В то время, как меры по противодействию коррупции, которые должны быть реализованы, по праву являются признанной лучшей международной практикой, а некоторые из них вошли в качестве требований в настоящий документ, детали реализации этих мер широко варьируются в зависимости от соответствующих обстоятельств. Таким образом, невозможно с точностью до мелочей прописать, что должна делать организация в тех или иных конкретных обстоятельствах. В настоящем документе даны «обоснованные и соизмеримые» квалификационные признаки, так что каждому обстоятельству может быть дана оценка, исходя из его характера.

**А.3.3** Следующие примеры дают определенные руководящие принципы в том, как «обоснованные и соизмеримые» квалификационные признаки могут быть применены в различных ситуациях.

а) Очень большая мульти-национальная компания может столкнуться с необходимостью иметь дело с множеством уровней управления и тысячами сотрудников. Ее система менеджмента противодействия коррупции, следовательно, потребует, как правило, большей детализации, нежели в случае небольшой организации, имеющей несколько сотрудников.

б) Для организации, которая ведет свою деятельность в регионе с высокими коррупционными рисками, потребуется более полная оценка коррупционных рисков и процедуры комплексной проверки, а также более высокий уровень контроля коррупции в отношении ее деловых операций в этом регионе; нежели для организации, которая ведет свою деятельность там, где коррупционные риски невысоки, где коррупция – относительно редкое явление.

с) Хотя коррупционный риск существует в отношении многих операций или видов деятельности, оценка коррупционных рисков, процедуры комплексной проверки и меры антикоррупционного управления, внедренные организацией, осуществляющей крупные высокостоимостные сделки или работы, в которых участвует множество бизнес-партнеров, скорее всего, будут более полными, нежели те, которые реализуются организацией в отношении бизнеса, заключающегося в продаже товаров небольшой стоимости массовому покупателю или небольших сделок с одним участником.

д) Организация, имеющая широкий круг бизнес-партнеров, может прийти к заключению в рамках оценки коррупционных рисков, что определенные категории бизнес-партнеров, например, розничные покупатели, не представляют повышенной угрозы в части рисков коррупции, и это должно быть учтено при разработке и внедрении системы менеджмента противодействия коррупции.

Например, комплексная проверка вряд ли будет необходимой или соразмерной и обоснованной мерой в отношении розничных покупателей, которые приобретают у организации такую продукцию, как товары массового спроса.

**А.3.4** Хотя риск коррупции существует в отношении всех сделок, организация должна обеспечивать более строгий уровень антикоррупционного контроля по сделкам с высоким уровнем коррупционного риска нежели по сделкам с низким уровнем этого риска. В этом контексте важно понимать, что выявление и принятие низких рисков коррупции не значит, что организация может признать приемлемыми факты коррупции. Иными словами, риск взятки (т.е. может ли иметь место взятка) – это не то же самое, что случай взятки (факт взятки). Следовательно, организация может иметь «нулевую терпимость» к случаям коррупции, при этом ведя бизнес в условиях, где могут быть низкие или выше, чем низкие коррупционные риски (при условии реализации мер по их снижению). Более детальные рекомендации по конкретным средствам управления даны ниже.

#### **А.4 Оценка коррупционных рисков**

**А.4.1** Целью оценки коррупционных рисков, требуемой в п. 4.5, является обеспечение возможности организации сформировать прочный фундамент для ее системы менеджмента противодействия коррупции. Такая оценка выявляет коррупционные риски, на которых сосредоточится система, иными словами, коррупционные риски, рассматриваемые организацией как приоритетные с точки зрения их снижения, внедрения контроля и назначения компетентного персонала, ресурсов и задач. Как организация осуществляет оценку коррупционных рисков, какую методологию применяет, как коррупционные риски взвешиваются и расставляются по приоритетам, каков уровень приемлемости коррупционных рисков (т.е. склонность к риску) или их допустимости, все это остается на усмотрение организации. В частности, сама организация устанавливает критерии оценки коррупционных рисков (т.е. будет ли относиться риск к уровню «низкий», «средний» или «высокий»); но при этом организации следует учитывать свою политику и цели в области противодействия коррупции.

Ниже приводится пример того, какой организация может делать выбор при осуществлении такой оценки:

а) Выбрать критерии оценки коррупционных рисков. Например, организация может выбрать трехуровневый критерий: «низкий», «средний» и «высокий», или более детализированный 5 или 7 уровневый, или даже еще более подробный. Эти критерии, как правило, будут учитывать несколько факторов, включая характер коррупционного риска, вероятность случая взятки и серьезность последствий, если это случится.

б) Оценить коррупционные риски, вызываемые размером и структурой организации. Небольшая организация, находящаяся в одном месте с централизованным управлением, осуществляемым несколькими лицами, может быть способна контролировать свои коррупционные риски намного легче, чем очень большая организация с децентрализованной структурой и осуществляющей деятельность во многих регионах.

с) Проанализировать регионы и отрасли, в которых организация работает или предполагает работать, и оценить уровень коррупционных рисков, которые связаны с этими регионами и отраслями. При такой оценке может быть полезен соответствующий коррупционный индекс. Регионы или отрасли с более высоким риском взяточничества могут рассматриваться организацией как с уровнем риска «средний» или «высокий», что, в итоге, может приводить к введению в организации более строго уровня контроля, применяемого организацией к деятельности в этих регионах или отраслях.

d) Оценить характер, масштаб и сложность видов деятельности и операций, осуществляемых организацией.

1) Например, может быть проще контролировать коррупционные риски в тех организациях, которые имеют небольшое производство в одном месте, нежели в тех организациях, которые вовлечены в многочисленные крупные строительные проекты, ведущиеся в разных местах.

2) Некоторые виды деятельности могут нести с собой специфические виды коррупционных рисков. Например, взаимный зачет обязательств, в рамках которого правительство страны, закупающей продукты и услуги, требует от поставщика реинвестировать некоторую часть стоимости контракта в страну-покупателя. Организация должна предпринять соответствующие шаги, чтобы гарантировать, что взаимный зачет обязательств не представляет собой взятку.

e) Распределение имеющихся и потенциальных бизнес-партнеров организации по категориям и оценка коррупционных рисков, которые теоретически могут иметь место. Например:

1) Организация может иметь большое количество потребителей, покупающих в организации весьма незначительную по стоимости продукцию и на практике представляющих низкую угрозу коррупционных рисков для организации. В этом случае организация может считать этих покупателей лицами, представляющими низкий коррупционный риск и определить для себя, что эти потребители не нуждаются в применении к ним каких-то особых мер противодействия коррупции. И наоборот, организация может вести бизнес с потребителями, которые закупают очень дорогую продукцию и могут представлять существенные риски взяточничества (например, риск требования взятки за то, чтобы организация вернула платежи, за согласование и т.д.). Такого рода потребители могут быть определены как имеющие «средний» или «высокий» уровень коррупционных рисков, побуждая организацию к более строгим мерам антикоррупционного контроля.

2) Различные категории поставщиков могут представлять коррупционные риски разных уровней. Например, поставщики с большим объемом работ или те, кто может быть в контакте с клиентами организации, потребителями или соответствующими должностными лицами, могут представлять «средний» или «высокий» уровень коррупционных рисков. Некоторые же поставщики могут представлять «низкий» уровень этих рисков, например, поставщики, находящиеся в регионах с низким уровнем коррупционных рисков, которые не имеют отношений с должностными лицами, способными повлиять на сделку или клиентов или потребителей

организации. Какие-то категории поставщиков могут представлять очень низкие коррупционные риски, например, поставщики небольших партий недорогих товаров, пользователи интернет-услуг по покупке авиабилетов или бронированию отелей и т.д. Организация может принять решение, что в отношении поставщиков с низким и очень низким уровнем коррупционных рисков нет необходимости внедрять какие-то особые меры противодействия коррупции.

3) Агенты или посредники, взаимодействующие с клиентами организации или должностными лицами от имени организации, скорее всего, представляют «средний» или «высокий» уровень коррупционных рисков, особенно, если им выплачиваются комиссионные или бонусы за успешный результат.

f) Изучить характер и частоту взаимодействий с национальными или зарубежными должностными лицами, которые могут представлять коррупционный риск. Например, отношения с должностными лицами, ответственными за разрешения и согласования, могут содержать в себе коррупционный риск.

g) Изучить действующие законодательные, нормативные, контрактные и профессиональные обязательства и обязанности, такие как, запрет или ограничение представительских расходов должностных лиц или использование агентов.

h) Принять во внимание степень, с которой организация способна влиять или управлять оцененными рисками.

Приведенные выше факторы коррупционных рисков взаимосвязаны. Например, поставщики, относящиеся к одной категории, могут представлять различные коррупционные риски в зависимости от региона, в котором они работают.

**A.4.2** После оценки соответствующих коррупционных рисков, организация может определить тип и уровень мер антикоррупционного контроля, применимых к каждой категории рисков, и может оценить, являются ли имеющиеся меры адекватными. Если нет, то меры контроля могут быть улучшены. Например, более строгий уровень контроля, скорее всего, будет применен с учетом нахождения в регионе с более высокими коррупционными рисками и наличия бизнес-партнеров, относящихся к категории с более высокими рисками. Организация может определить для себя, что приемлем низкий уровень контроля для деятельности и бизнес-партнеров с низким уровнем коррупционных рисков. Некоторые требования настоящего документа в явно выраженной форме исключают необходимость применять данные требования к деятельности и бизнес-партнерам с низким уровнем коррупционных рисков (хотя организация может принять решение их применять).

**A.4.3** Организация может изменить характер операции, проекта, вида деятельности или отношений так, чтобы характер и степень коррупционных рисков снизился до уровня, который может быть приемлемым, чтобы ими управлять посредством существующих, улучшенных или дополнительных мер антикоррупционного контроля.

**A.4.4** Оценка коррупционных рисков не должна быть широкомасштабной или очень сложной задачей, а результаты данной оценки необязательно будут абсолютно корректными (например, операция, которую оценили как представляющую низкий уровень риска, может повлечь за собой случай взяточничества). Результаты оценки коррупционных рисков настолько, насколько это целесообразно и осуществимо, должны отражать реальные риски, возникающие перед организацией. Мероприятия должны представлять собой инструмент, помогающий организации оценить и расставить по приоритетам ее коррупционные риски, а также они должны периодически анализироваться и пересматриваться с учетом изменений в организации и обстоятельств (например, новые рынки сбыта продукции, новая продукция, законодательные требования, полученный опыт).

ПРИМЕЧАНИЕ: Более подробные руководящие принципы можно найти в ISO 31000.

## **A.5 Функции и ответственность управляющего органа и высшего руководства**

**A.5.1** Многие организации имеют управляющий орган в определенном формате, таком как совет директоров или наблюдательный совет, который имеет общие обязанности по контролю деятельности организации. Эти обязанности включают и контроль, связанный с системой менеджмента противодействия коррупции. Однако, управляющий орган обычно не осуществляет повседневного руководства подобной деятельностью организации: это прерогатива исполнительного руководства (например, руководителя организации, исполнительного директора), которое в настоящем документе обозначено термином «высшее руководство». Таким образом, в отношении системы менеджмента противодействия коррупции управляющий орган должен быть хорошо осведомлен об устройстве и работе системы и должен осуществлять надлежащий контроль в отношении соответствия, результативности и внедрения системы менеджмента. Он должен регулярно получать информацию о работе системы из процесса анализа со стороны руководства (она может поступать как всем членам управляющего органа, так и комитету органа, например, комитету по аудиту). В связи с этим антикоррупционная служба должна иметь возможность передавать информацию о системе непосредственно управляющему органу (или его соответствующему комитету).

**A.5.2** Некоторые организации, особенно небольшие, могут и не иметь отдельного управляющего органа или функций управляющего органа, и исполнительное руководство может быть объединено в одну группу или даже осуществляться одним лицом. В этом случае эта группа или лицо будут иметь обязанности, установленные в настоящем документе для высшего руководства и управляющего органа.

ПРИМЕЧАНИЕ: Приверженность лидерства часто называют «генеральной линией руководства» или «тоном, задаваемым руководством».



## **А.6 Анतिकоррупционная служба**

**А.6.1** Численность людей в Анतिकоррупционной службе, зависит от таких факторов, как размер организации, степень рисков взяточничества, возникающих перед организацией, и итоговая нагрузка на службу. В небольших организациях функция антикоррупционной службы, скорее всего, будет исполняться одним лицом, которому назначена ответственность наряду с другими его обязанностями. Там, где степень коррупционных рисков и итоговая нагрузка оправдывают это, исполнение функции антикоррупционной службы может быть назначено одному лицу при условии полной занятости. В больших организациях в антикоррупционной службе будет занято, скорее всего, несколько сотрудников. Некоторые организации могут возложить ответственность на комитет, который концентрирует в себе соответствующий экспертный опыт. Некоторые организации могут привлечь третью сторону для выполнения части или всех функций антикоррупционной службы, и это является приемлемым при условии, что соответствующий руководитель в организации остается в целом ответственным и полномочным за противодействие коррупции и контролирует услуги, предоставляемые третьей стороной.

**А.6.2** Данный документ требует, чтобы функция антикоррупционной службы исполнялась лицом (лицами), имеющим соответствующую компетентность, статус, полномочия и независимость. При этом:

- а) «Компетентность» означает, что соответствующее лицо (лица), которому поручена функции антикоррупционной службы, способно справиться с предъявляемыми требованиями, изучать информацию об этой функции и исполнять ее надлежащим образом;
- б) «Статус» означает, что другие сотрудники, вероятно, будут прислушиваться и уважать мнения лица, которому назначена ответственность за соответствие;
- с) «Полномочия» означает, что соответствующее лицо (лица), которому назначена ответственность за соответствие, наделено управляющим органом (если имеется) и высшим руководством достаточной властью, чтобы иметь возможность результативно исполнять свои обязанности по обеспечению соответствия;
- д) «Независимость» означает, что соответствующее лицо (лица), которому назначена ответственность за соответствие, не принимает настолько, насколько это возможно, личного участия в деятельности организации, которая несет в себе коррупционные риски. Этого может быть проще достигнуть, если организация назначает сотрудника в штат, но такой вариант гораздо труднее для небольших организаций, которые поручают сотруднику исполнение функции обеспечения соответствия наряду с выполнением других его функций. Там, где выполнению функции обеспечения соответствия отводится лишь часть рабочего времени, она не должна исполняться лицом, которое может быть вовлечено во взяточничество при исполнении своих основных обязанностей. В случае совсем небольшой компании, в которой может быть сложно обеспечить независимость, соответствующее лицо должно, в меру своих возможностей, отделить свои прочие обязанности от обязанности обеспечения соответствия, чтобы быть беспристрастным.

**А.6.3** Важно, чтобы антикоррупционная служба имела прямой доступ к высшему руководству и, если в организации имеется, к управляющему органу, для предоставления соответствующей информации. Служба не должна иметь необходимости отчитываться перед другим руководителем в иерархической цепочке, который затем передаст информацию высшему руководству, т.к. это увеличивает риск того, что сообщение, сформированное антикоррупционной службой, будет получено высшим руководством не в полном объеме или искаженным. Антикоррупционная служба должна также иметь прямые связи с управляющим органом (если имеется) без необходимости обращения к высшему руководству. Контакт может быть либо со всем управляющим органом в целом (например, советом директоров или наблюдательным советом), либо со специально сформированным комитетом управляющего органа или высшего руководства (например, комитет по аудиту или этике).

**А.6.4** Основная ответственность антикоррупционной службы заключается в надзоре за разработкой и внедрением системы менеджмента противодействия коррупции. Это не следует путать с непосредственной ответственностью за деятельность в отношении противодействия коррупции в организации и обеспечению соответствия действующему антикоррупционному законодательству. Каждый лично несет ответственность за следование этическим и иным правилам, включая следование требованиям системы менеджмента противодействия коррупции организации и антикоррупционному законодательству. Особенно важно, что руководство берет на себя лидирующую роль в достижении соответствия в тех частях организации, за которые оно отвечает.

ПРИМЕЧАНИЕ: Более подробные рекомендации могут быть найдены в ISO 19600.

## **А.7 Ресурсы**

Необходимые ресурсы зависят от таких факторов, как размер организации, характер ее деятельности и коррупционные риски, которые перед ней возникают. Ресурсы могут включать в себя, например:

а) Человеческие ресурсы: необходимо, чтобы имеющегося персонала было достаточно, чтобы посвятить достаточно времени выполнению его соответствующих обязанностей по противодействию коррупции, чтобы система менеджмента противодействия коррупции функционировала результативно. Сюда входит назначение достаточного количества лиц (как в штате, так и внештатных сотрудников) для выполнения функции обеспечения соответствия нормам противодействия коррупции.

б) Физические ресурсы: в организации должны быть необходимые физические ресурсы, в том числе и для обеспечения соответствия нормам противодействия коррупции, чтобы система менеджмента противодействия коррупции функционировала результативно. Например, офисные помещения, мебель, компьютерное оборудование и программное обеспечение, обучающие материалы, телефоны, канцтовары.

с) Финансовые ресурсы: организация должна выделить необходимый бюджет, в том числе и для обеспечения соответствия нормам противодействия коррупции,

чтобы система менеджмента противодействия коррупции функционировала результативно.

## **А.8 Процедуры трудоустройства**

### **А.8.1 Комплексная проверка персонала**

При проведении комплексной юридической проверки лиц до принятия на работу сотрудников организация, в зависимости от предполагаемых функций этих лиц и связанных с ними коррупционных рисков, может предпринять следующие действия:

- a) обсуждение антикоррупционной политики организации с потенциальными сотрудниками при собеседовании и формирование представления относительно того, демонстрируют ли они понимание и принятие важности соответствия;
- b) осуществление необходимых мер по проверке точности сведений, сообщенных потенциальными сотрудниками о своей квалификации;
- c) осуществление необходимых мер для получения удовлетворительных отзывов о потенциальных сотрудниках с предыдущих мест работы;
- d) осуществление необходимых мер для установления, был ли причастен потенциальный сотрудник к случаям взяточничества;
- e) осуществление необходимых мер для проверки того, что организация не предлагает работу потенциальному сотруднику в качестве вознаграждения за то, что он необоснованно отдавал предпочтение этой организации на предыдущем месте работы;
- f) гарантирование того, что целью предложения работы потенциальному сотруднику не является сокрытие необоснованного благоприятного отношения к организации;
- g) осуществление необходимых мер для установления связей потенциального сотрудника с должностными лицами.

### **А.8.2 Премирование по результатам работы**

Механизмы компенсации, включая бонусы и льготы, могут стимулировать, даже непреднамеренно, участие персонала во взяточничестве. Например, если менеджер получает соответствующий бонус, определяемый на основании заключенных контрактов с организацией, то у этого менеджера может возникнуть соблазн дать взятку или закрыть глаза на дачу взятки агентом или партнером по совместному предприятию, чтобы обеспечить заключение контракта. Тот же результат может быть, если на менеджера оказывается слишком большое давление по его работе (например, если менеджер может быть уволен за провал в достижении сверхамбициозных целей по продажам). Организации необходимо обратить особое внимание на эти аспекты механизмов компенсации, чтобы гарантировать, по мере возможности, что они не стимулируют взяточничество.

Аттестация персонала, продвижение по службе, бонусы и другие виды поощрения могут быть использованы в качестве стимула для персонала действовать в соответствии с антикоррупционной политикой организации и требованиями системы менеджмента противодействия коррупции. Однако организация должна быть осторожной в этом случае, так как угроза потери бонуса и прочего может побудить персонал к сокрытию нарушения требований системы менеджмента противодействия коррупции.

Персонал следует информировать о том, что нарушения требований системы менеджмента противодействия коррупции с целью повысить оценку их деятельности в других областях (например, в достижении целей по продажам) не являются приемлемыми и могут привести к принятию дисциплинарных мер.

### **А.8.3 Конфликты интересов**

Организации следует выявлять и оценивать риск внутренних и внешних конфликтов интересов. Организации следует ясным образом информировать всех сотрудников об их обязанности сообщать о любых действительных или возможных конфликтах интересов, таких как семейные, финансовые или иные связи, имеющие как прямое, так и косвенное отношение к их работе. Это помогает организации выявить ситуации, в которых персонал может поспособствовать или же пренебречь предотвращением взятки или сообщением о ней, например:

- а) когда менеджер по продажам организации связан с менеджером по закупкам заказчика, или
- б) когда руководитель структурного подразделения организации имеет личный финансовый интерес в конкурирующем бизнесе.

Организации следует вести учет всех обстоятельств имеющихся или возможных конфликтов интересов, а также мер, которые были предприняты для минимизации конфликта.

### **А.8.4 Взятничество персонала организации**

**А.8.4.1** Меры, необходимые для предупреждения, выявления и обработки риска взятничества со стороны персонала организации от ее имени с других («исходящая взятка»), могут отличаться от мер, применяемых для предупреждения, выявления и обработки риска подкупа персонала организации («принимаемая взятка»). Например, возможность выявить и снизить риск «принимаемой взятки» может быть значительно ограничена доступностью информации, которая находится вне контроля организации (например, данные личного банковского счета сотрудника или операций по кредитной карте), действующим законодательством (например, в сфере защиты персональных данных) или иными факторами. Как результат, число и виды средств контроля, доступных организации для снижения риска исходящей взятки, может превысить число средств управления, которые она может использовать для снижения риска принимаемой взятки.

**А.8.4.2** Взятки в отношении персонала организации чаще всего могут возникнуть в отношении тех, кто имеет возможность влиять на решения, принимаемые от имени организации (например, менеджеру по закупкам, который может заключать контракты; супервайзеру, который может принять работу; руководителю, который может назначать на должность или устанавливать зарплаты или премии; сотруднику, который готовит документы для выдачи лицензий, разрешений и т.д.). Поскольку взятка будет, скорее всего, получена вне сферы действия комплекса средств управления организации, возможность организации предотвратить или выявить такого рода взятки может быть ограничена.

**А.8.4.3** В дополнение к шагам, указанным в п. 8.1 и п. 8.3, риск исходящей взятки может быть снижен за счет следующих требований настоящего стандарта, относящихся к этому типу рисков:

а) антикоррупционная политика организации (см. п. 5.2) должна четко запрещать вымогательство и принятие взяток сотрудниками организации и любым лицом, работающим от имени организации;

б) руководящие и обучающие материалы (см. п. 7.3) должны закреплять запрет вымогательства и принятия взяток, а также включать в себя:

1) руководство по информированию о подозрении на взятку (см. п. 8.9);

2) акцент на политику непреследования (см. п. 8.9);

с) политика организации в отношении подарков и представительских расходов (см. п. 8.7) должна устанавливать ограничения на принятие персоналом подарков и оплаты расходов;

д) публикация антикоррупционной политики и информации о том, как сообщать о случаях взяточничества на веб-сайте организации, поможет настроить бизнес-партнеров так, чтобы снизить вероятность того, что бизнес-партнеры будут предлагать взятку или персонал организации будет вымогать или принимать взятки;

е) меры контроля (см. п. 8.4), требующие, например, использования одобренных поставщиков, конкурентных закупок, как минимум, двух подписей на заключаемых контрактах, принятия работ и т.д., снижают риск вознаграждений, утверждений, выплат или бонусов, которые могут представлять из себя взятку.

**А.8.4.4** Организация также может внедрить процедуры проверок для выявления способов, которые персонал может использовать для личного обогащения из-за слабости существующего контроля. Примеры процедур могут включать в себя:

а) анализ зарплатных ведомостей для выявления несуществующих лиц и двойников;

б) анализ производственных расходов сотрудников для выявления необычных трат;

с) сравнение информации, имеющей отношение к выплатам сотрудникам (например, номера личных банковских счетов и адресов) с информацией о банковских счетах и адресах в основном реестре поставщиков организации для выявления возможных условий возникновения конфликта интересов.

### **А.8.5 Временный персонал**

В некоторых случаях кадровым агентством или другой организацией может быть предоставлен временный персонал для организации. В этом случае с целью обучения и контроля организации следует выяснить, обрабатываются ли соответствующим образом риски взяточничества, связанные с этим временным персоналом (если имеется) при использовании его как своего собственного персонала, или же необходимо применить соответствующие средства управления на ту организацию, которая предоставила временный персонал.

## **А.9 Осведомленность и обучение**

**А.9.1** Назначение обучения состоит в том, чтобы гарантировать, что соответствующий персонал понимает в соответствии со своей ролью в организации:

- a) коррупционные риски, с которыми он и организация сталкиваются;
- b) антикоррупционную политику;
- c) аспекты системы менеджмента противодействия коррупции, имеющие отношение к его функции;
- d) любые необходимые действия по предупреждению, расследованию и информированию, которые он должен предпринять в отношении любого коррупционного риска или подозрения на взятку.

**А.9.2** Способ проведения и объем обучения зависит от размера организации и коррупционных рисков, с которыми она сталкивается. Оно может осуществляться в форме онлайн курса или очно проводимого мероприятия (например, учебные занятия, семинары, круглые столы с участием соответствующего персонала или индивидуальное обучение). Таким образом, метод проведения обучения менее значим, чем его результат, который состоит в том, что весь соответствующий персонал должен иметь понимание по темам, указанным в А.9.1.

**А.9.3** Очные обучающие мероприятия рекомендуются для членов управляющего органа и высшего руководства и любого персонала (независимо от их позиции в иерархии организации) и бизнес-партнеров, кто участвует в операциях и процессах с уровнем коррупционных рисков выше низкого.

**А.9.4** Если соответствующее лицо (лица), назначенное в антикоррупционную службу, не обладает достаточным опытом в этой сфере, организация должна обеспечить для него любую необходимую подготовку для адекватного выполнения его функций.

**А.9.5** Обучающее мероприятие может проводиться как отдельный тренинг по противодействию коррупции или же может быть частью общей вводной или обучающей программы организации по обеспечению соответствия и этического поведения.

**А.9.6** Содержание обучающего мероприятия может быть адаптировано к функции персонала. Сотрудники, которые не сталкиваются со значительными рисками коррупции при исполнении их функций могут пройти очень простое обучение политике организации с тем, чтобы они понимали ее и знали, что необходимо делать, если они обнаружат возможное нарушение. Сотрудники, чья деятельность сопряжена со значительными коррупционными рисками, должны проходить более глубокое обучение.

**А.9.7** Обучение должно повторяться настолько часто, насколько это необходимо для того, чтобы персонал был в курсе текущих политик и процедур организации, любых изменений в их функции и нормативных требованиях.

**А.9.8** Обеспечение подготовки и осведомленности бизнес-партнеров о требованиях (см. п. 7.3) вызывает определенные трудности, потому что

сотрудники этих бизнес-партнеров не работают непосредственно в организации и организация обычно не имеет прямого доступа к таким сотрудникам для обучения. В силу этого, реальное обучение сотрудников, работающих у бизнес-партнеров, будет, как правило, проводиться самими бизнес-партнерами или другими исполнителями, привлеченными для этой цели. Важно, что сотрудники, работающие на бизнес-партнера, которые могут представлять уровень коррупционного риска для организации выше, чем низкий, были информированы о проблеме и проходили подготовку, нацеленную на снижение этого риска. Содержание раздела 7.3 требует от организации, как минимум, определения бизнес-партнеров, чьи сотрудники должны пройти подготовку по противодействию коррупции, каков должен быть минимальный объем такой подготовки, и факт того, что эта подготовка должна быть проведена. Обучение же может быть осуществлено бизнес-партнером, привлеченными исполнителями со стороны или, если организация пожелает, самой организацией.

Организация может информировать об этих обязательствах своих бизнес-партнеров различными способами, в частности, включив их в контрактные соглашения.

#### **A.10 Комплексная проверка**

**A.10.1** Цель проведения комплексной проверки в отношении определенных сделок, проектов, работ, бизнес-партнеров или персонала организации состоит в том, чтобы затем оценить область, масштаб и характер рисков с уровнем выше низкого, выявленных в ходе оценки рисков организацией (см. п. 4.5). Она также служит дополнительной целенаправленной мерой в предупреждении и выявлении коррупционных рисков, и дает информацию для принятия организацией решения, приостановить ли, прекратить или пересмотреть сделки, проекты или взаимоотношения с бизнес-партнерами или персоналом.

**A.10.2** В отношении проектов, операций и видов деятельности факторы, которые организация может найти полезными для оценки, включают следующее:

- a) структура, характер и уровень сложности (например, прямые или не прямые продажи, скидка с цены, заключение контракта и тендерные процедуры);
- b) финансовые соглашения и порядок расчетов;
- c) область деятельности организации и доступные ресурсы;
- d) уровень контроля и наглядность;
- e) бизнес-партнеры и другие вовлеченные третьи лица (включая публичных должностных лиц);
- f) связи между любыми сторонами из п. e) (выше) и публичными должностными лицами;
- g) компетентность и квалификации всех вовлеченных сторон;
- h) репутация клиента;
- i) местоположение;
- j) сведения на рынке или в прессе.

**A.10.3** В отношении возможной комплексной проверки бизнес-партнеров:

- a) факторы, которые организация может найти полезными для оценки бизнес-партнера, включают следующее:

- 1) является ли бизнес-партнер юридическим лицом, зарегистрированным в законном порядке, с присущими ему регистрационными документами, годовой отчетностью, ИНН, листингом на фондовой бирже;
- 2) имеет ли бизнес-партнер квалификацию, опыт и ресурсы, необходимые для ведения работ, по которым заключается контракт;
- 3) имеет ли бизнес-партнер, и в каком объеме, систему менеджмента противодействия коррупции;
- 4) имеет ли бизнес-партнер репутацию в отношении коррупции, мошенничества, нечестного поведения или замеченного в подобных неправомерных действиях или подвергался расследованию, признавался виновным, подвергался наказанию или санкциям или исключался из участников тендера из-за взяточничества или подобных преступных действий;
- 5) личности акционеров (включая конечного собственника(ов)) и высшее руководство бизнес-партнера, а также:

- i) имеют ли они репутацию в отношении взяточничества, мошенничества, нечестного поведения или были замечены в подобных неправомерных действиях;

- ii) подвергались ли они расследованию, признавались виновными, подвергались санкциям или исключались из участников тендера из-за взяточничества или подобных преступных действий;

- iii) имеются какие-либо прямые или косвенные связи с потребителем, клиентом организации или с публичным должностным лицом, которые могли бы создать угрозу взяточничества (это может включать лиц, которые не являются сами по себе публичными должностными лицами, но которые могут быть связаны прямо или косвенно с публичными должностными лицами, кандидатов на государственные должности и т.д.);

б) схема сделки и порядок расчетов;

б) Характер, вид и объем предпринимаемой комплексной проверки зависит от таких факторов, как способность организации получить необходимую информацию, затраты на получение информации и степень возможных коррупционных рисков, связанных с взаимоотношениями;

с) процедуры комплексной проверки, проводимой организацией в отношении бизнес-партнеров, должны соответствовать уровню рисков взяточничества (бизнес-партнеры с высоким уровнем рисков взяточничества в регионах или на рынках, где имеется высокий коррупционный риск, вероятнее всего, потребуют существенно более строгого уровня комплексной проверки, нежели бизнес-партнеры с низким уровнем коррупционных рисков в регионах или на рынках, где имеется низкий коррупционный риск);

д) разные типы бизнес-партнеров, скорее всего, будут требовать разного уровня комплексной проверки, например:

- 1) с точки зрения дальнейшей юридической и финансовой ответственности организации бизнес-партнеры представляют более высокие коррупционные риски для организации, когда они действуют от имени организации или в ее пользу, нежели когда они поставляют продукты или услуги организации. Например, агент, способствующий получению организацией контракта, может дать взятку руководителю клиента организации за помощь в получении контракта, и это может привести к тому, что организация будет нести



ответственность за коррупционные действия агента. Вследствие этого комплексная проверка организации в отношении агента, должна быть настолько полной, насколько это возможно. С другой стороны, поставщик, снабжающий организацию оборудованием и материалами, и который не имеет отношений с клиентами организации или публичными должностными лицами, значимыми для деятельности организации, с меньшей вероятностью будет давать взятку от имени организации или в ее пользу, и, следовательно, уровень комплексной проверки в отношении поставщика может быть ниже;

2) уровень влияния, который организация имеет на своих бизнес-партнеров, также влияет на возможность получения информации напрямую от тех бизнес-партнеров, которые являются частью ее комплексной проверки. Может быть сравнительно просто для организации потребовать от агентов и партнеров по совместному предприятию предоставить полную информацию о них в рамках комплексной проверки до того, как организация начнет с ними работать, так как организация имеет определенную свободу выбора, с кем ей заключать контракт в данной ситуации. Однако, может быть значительно сложнее для организации потребовать от покупателей или клиентов предоставить информацию о них или заполнить анкеты комплексной проверки. Это может быть потому, что организация не имеет существенного влияния на клиента или покупателя (например, если организация участвует в конкурсном тендере на оказание услуг потребителю);

e) комплексная проверка, проводимая организацией в отношении бизнес-партнеров, может включать в себя, например:

1) высылаемую бизнес-партнеру анкету, в которой необходимо ответить на вопросы, указанные в А.10.3 а);

2) сетевой поиск данных о бизнес-партнере и его акционерах и высшем руководстве для установления любой информации, связанной с коррупцией;

3) поиск на соответствующих правительственных, юридических и международных ресурсах для получения необходимой информации;

4) проверка открытых «черных списков» организаций, на которые было наложено ограничение или запрещено заключать контракты с государственными или правительственными органами, которые ведутся национальными или региональными органами власти или международными организациями, такими как Всемирный Банк;

5) направление запросов другим надлежащим организациям по поводу этической репутации изучаемого бизнес-партнера;

6) назначение других лиц или организаций с соответствующим опытом для оказания помощи в проведении комплексной проверки;

f) бизнес-партнеру могут быть заданы дополнительные вопросы, исходя из результатов первичной комплексной проверки (например, пояснить любую информацию негативного характера).

**А.10.4** Комплексная проверка не является идеальным инструментом. Отсутствие негативной информации не обязательно означает, что бизнес-партнер не представляет коррупционных рисков. Имеющаяся негативная информация не обязательно означает, что деловой партнер несет угрозу коррупционных рисков. Тем не менее, результаты должны быть аккуратно оценены, и организацией

должно быть сделано обоснованное заключение на основе полученных фактов. Основная цель состоит в том, что организация делает обоснованные и соразмерные запросы о бизнес-партнере, принимая во внимание деятельность, которую, как предполагается, бизнес-партнер будет осуществлять, и коррупционные риски, свойственные этой деятельности, с тем, чтобы сформировать обоснованное представление об уровне коррупционных рисков, с которыми столкнется организация, если будет работать с этим бизнес-партнером.

**A.10.5** Комплексная проверка в отношении персонала описана в разделе A.8.1.

### **A.11 Финансовый контроль**

Меры финансового контроля представляют собой системы управления и процессы, выполняемые организацией для управления финансовыми операциями надлежащим образом и для точной, полной и своевременной записи этих операций. В зависимости от размера организации и операций меры в финансовой сфере, осуществляемые организацией, способные снизить риски взяточничества, могут включать, например:

- a) разделение обязанностей, чтобы одно и то же лицо не могло инициировать и одобрить платеж;
- b) создание соответствующих иерархических уровней полномочий для одобрения платежа (чтобы более значительные операции требовали одобрения руководителя более высокого уровня);
- c) обеспечение того, что получатель платежа и факт выполнения работ или услуг были подтверждены посредством соответствующих механизмов утверждения в организации;
- d) требование по крайней мере двух подписей для утверждения платежа;
- e) требование наличия соответствующей сопроводительной документации, прилагаемой к утверждаемому платежу;
- f) ограничение использования наличных и внедрение результативных методов контроля наличных средств;
- g) гарантию точной и понятной классификации платежей и соответствующего отображения на счетах;
- h) выполнение периодического анализа со стороны руководства важных финансовых операций;
- i) выполнение периодических и независимых финансовых аудитов и смену на регулярной основе лиц или организаций, выполняющих аудит.

### **A.12 Нефинансовый контроль**

Меры нефинансового контроля – это системы управления и процессы, внедренные организацией, чтобы помочь ей гарантировать, что ее закупочная, производственная, коммерческая и иная деятельность управляются должным образом. В зависимости от размера организации и сделок средства управления закупочной, производственной, коммерческой и иной деятельностью, осуществляемые организацией и способные снизить риски взяточничества, могут включать в себя, например:

- a) использование одобренных субподрядчиков, поставщиков и консультантов, которые прошли процесс предквалификации, при котором оценивается вероятность их участия во взяточничестве; этот процесс, скорее всего, будет

включать комплексную проверку, соответствующую типу проверяемого партнера, указанному в разделе А.10;

b) оценку:

- 1) необходимости и законности услуг, которые должны быть оказаны организации бизнес-партнером (за исключением покупателей и клиентов),
- 2) были ли услуги оказаны надлежащим образом;
- 3) были ли любые платежи бизнес-партнеру обоснованными и соответствующими этим услугам. Это особенно важно для того, чтобы избежать риска, при котором бизнес-партнер направит часть платежей, сделанных ему организацией, на выплату взяток от имени или в интересах организации. Например, если агент был назначен организацией для содействия в продажах, за что ему причитаются комиссионные выплаты или процент от сделки при заключении контракта с организацией, организацию должно удовлетворять то, что комиссионные выплаты обоснованы и соизмеримы законным услугам, оказываемым агентом, принимая во внимание риск, предполагаемый агентом в случае, если контракт не состоится. Если же выплачиваются непропорционально большие комиссионные или проценты, то возрастает риск того, что часть их может использоваться агентом ненадлежащим образом, чтобы склонить публичное должностное лицо или сотрудника организации-клиента к заключению контракта с организацией. Организация также может сделать запрос в отношении бизнес-партнера предоставить документацию о том, что услуги были предоставлены;

c) заключение контрактов, когда это возможно и обоснованно, только после проведения честного и, в соответствующих случаях, прозрачного и состязательного тендера между, как минимум, тремя участниками;

d) требование привлечения, по крайней мере, двух человек к оценке результатов тендеров и одобрению заключения контракта;

e) разделение обязанностей так, чтобы персонал, ответственный за одобрение платежей по контракту не совпадал с тем, что запрашивает платеж по контракту, и не был сотрудником тех подразделений и служб, которые сопровождают контракт или подтверждают выполнение работ по контракту;

f) требование наличия подписи хотя бы двух человек в контрактах и на документах, которые меняют условия контрактов, или утверждают выполнение работ или осуществление поставок, предусмотренных контрактом;

g) осуществление контроля со стороны более высокого уровня руководства по операциям с потенциально высокими рисками взяточничества;

h) защиту честности тендеров и защиту информации, представляющей определенную ценность, путем ограничения доступа соответствующим лицам;

i) предоставление соответствующего инструментария и шаблонов для помощи персоналу (например, практических руководств, инструкций как надо и как не надо делать, чек-листов, форм, схем последовательности выполнения работ в сфере ИТ).

ПРИМЕЧАНИЕ: Дополнительные примеры средств управления и руководящие указания даны в ISO 19600.

## **А.13 Внедрение системы менеджмента противодействия коррупции контролируруемыми организациями и бизнес-партнерами**

### **А.13.1 Общие положения**

**А.13.1.1** Основанием для введения этого требования (см. п. 8.5) является то, что и контролируемые организации, и бизнес-партнеры могут подвергать организацию коррупционным рискам. Ниже даны примеры различных видов коррупционных рисков, на избежание которых нацелена организация в этом случае:

- а) дочерняя компания организации дает взятки, а в результате за это может нести ответственность организация;
- б) совместное предприятие или партнер по совместному предприятию дает взятку, чтобы заполучить работу для совместного предприятия, в котором участвует организация;
- в) менеджер по закупкам потребителя или клиента требует взятку от организации в обмен на заключение контракта;
- г) клиент организации требует от организации выбрать конкретного подрядчика или поставщика в обстоятельствах, при которых менеджер клиента или должностное лицо могут получить личную выгоду от этого выбора;
- д) агент организации дает взятку менеджеру организации-клиента от имени организации;
- е) поставщик или подрядчик организации дает взятку менеджеру по закупкам организации в обмен на заключение контракта.

**А.13.1.2** Если контролируемая организация или бизнес-партнер внедрила механизмы противодействия коррупции в отношении подобных рисков, то вытекающие из них коррупционные риски для организации, как правило, уменьшаются.

**А.13.1.3** Требование в п. 8.5 вносит различия между компаниями, над которыми организация имеет контроль, и теми, над которыми она его не имеет. В отношении этого требования: организация имеет контроль над другой организацией, если она прямо или косвенно контролирует руководство той организации. Организация может иметь контроль, например, над дочерней компанией, совместным предприятием или консорциумом через большинство голосов в Совете или контрольный пакет акций. Организация не имеет контроля над другой организацией в контексте данного требования просто потому, что возлагает значительный объем работ на другую организацию.

### **А.13.2 Подконтрольные организации**

**А.13.2.1** Разумно ожидать от организации желания гарантировать, что любая другая организация, находящаяся под ее контролем, внедряет обоснованные и измеримые механизмы противодействия коррупции. Это может осуществляться либо через внедрение подконтрольной организацией такой же системы менеджмента противодействия коррупции, какая внедрена в самой организации, либо через внедрение в подконтрольной компании своих собственных средств противодействия коррупции. Эти средства должны быть обоснованными и измеримыми имеющимся коррупционным рискам, с

которыми сталкивается подконтрольная организация, учитывая результаты оценки рисков, проводимой в соответствии с п. 4.5.

**A.13.2.2** В тех случаях, когда организацией контролируется бизнес-партнер (например, совместное предприятие, в котором организация контролирует руководство), этот подконтрольный бизнес-партнер подпадает под действие требований п. 8.5.1.

### **A.13.3 Бизнес-партнеры, находящиеся вне контроля организации**

**A.13.3.1** В отношении бизнес-партнеров, которые не контролируются организацией, организации нет необходимости предпринимать шаги, указанные в п. 8.5.2 и требующие внедрения бизнес-партнером средств противодействия коррупции при нижеуказанных обстоятельствах:

а) когда бизнес-партнер не представляет совсем или представляет низкий уровень рисков коррупции;

б) когда бизнес-партнер представляет собой уровень коррупционных рисков выше, чем низкий, но средства противодействия коррупции, которые могли бы быть внедрены бизнес-партнером, не будут способны снижению соответствующих рисков (не было бы никакого смысла настаивать на том, чтобы бизнес-партнер внедрял механизмы, которые не могут помочь; однако, в этом случае ожидается, что организация учтет этот фактор при оценке своих рисков для того, чтобы принять обоснованное решение в отношении того, следует ли и как, если следует, продолжать поддерживать отношения).

Это отражает обоснованность и соизмеримость данного документа.

**A.13.3.2** Если оценка коррупционных рисков (см. п. 4.5) или комплексная проверка (см. п. 8.2) показали, что неподконтрольный деловой партнер представляет коррупционные риски выше низких и что механизмы противодействия коррупции, внедренные бизнес-партнером, помогли бы снизить эти риски, тогда организация предпринимает следующие шаги в рамках п. 8.5.

а) Организация должна определить, внедрил ли бизнес-партнер соответствующие механизмы противодействия коррупции, которые позволяют управлять соответствующими коррупционными рисками. Организация определяет это после того, как она выполнила соответствующую комплексную проверку (см. раздел А.10). Организация пытается проверить, что эти механизмы позволяют управлять коррупционными рисками, присущими сделке между организацией и бизнес-партнером. Организации не требуется проверять то, что бизнес-партнер управляет коррупционными рисками, присущими другой сфере. Помните, что количество средств управления и шаги, которые организации необходимо предпринять для проверки этих средств управления, должны быть обоснованными и соизмеримыми коррупционным рискам. Если организация определила, в той степени, в какой это может быть целесообразно, что бизнес-партнер имеет соответствующие средства управления, к нему применяются требования п. 8.5. См. комментарии в разделе А.13.3.4 по соответствующим видам средств управления;

б) Если организация определила, что бизнес-партнер не имеет соответствующих механизмов противодействия коррупции, которые управляют соответствующими

рисками, или нет возможности проверить, внедрены ли такие механизмы, то организация предпринимает следующие дальнейшие шаги

1) Если на практике осуществимо (см. раздел А.13.3.3) сделать это, организация должна потребовать от бизнес-партнера внедрить механизмы противодействия коррупции (см. раздел А.13.3.4) в отношении соответствующей сделки, проекта или вида работ.

2) Там, где нет возможности (см. раздел А.13.3.3) потребовать от бизнес-партнера внедрить эти механизмы противодействия коррупции, организация должна учесть это обстоятельство при оценке коррупционных рисков, связанных с бизнес-партнером, и способ, которым организация может управлять такими рисками. Это не означает, что организация не может развивать взаимоотношения или участвовать в сделке. Однако организации следует учесть в рамках оценки коррупционных рисков вероятность вовлеченности бизнес-партнера в коррупцию, и организации следует принять во внимание отсутствие указанных средств управления при оценке общих коррупционных рисков. Если организация полагает, что коррупционные риски, связанные с данным бизнес-партнером, неприемлемо высоки, и они не могут быть снижены иными мерами (например, изменением схемы сделки), должны применяться положения п. 8.8.

**А.13.3.3** Целесообразно ли для организации требовать от неподконтрольного бизнес-партнера внедрить механизмы противодействия коррупции, зависит от обстоятельств. Например:

а) В общем случае это будет реализуемо, если организация имеет существенное влияние на бизнес-партнера. Например, когда организация при сделке назначает агента, действующего от ее имени, или поручает подрядчику большой объем работ. В этом случае организация, как правило, имеет возможность внедрить механизмы противодействия коррупции как условие назначения.

б) В общем случае это будет нереализуемо, если организация не имеет существенного влияния на бизнес-партнера. Например:

1) клиент в рамках проекта;

2) конкретный подрядчик или поставщик, назначенный клиентом;

3) основной подрядчик или поставщик, в случае, когда возможность диктовать свои условия у поставщика или подрядчика существенно выше, нежели у организации (например, когда организация закупает компоненты у основного поставщика на его стандартных условиях).

с) В общем случае это будет практически невозможно, если бизнес-партнер испытывает недостаток ресурсов или опыта, чтобы иметь возможность внедрить механизмы противодействия коррупции.

**А.13.3.4** Виды средств управления, требуемые организацией, зависят от обстоятельств. Они должны быть обоснованными и соизмеримыми коррупционным рискам, и, как минимум, должны учитывать значимые коррупционные риски в рамках своей области деятельности. В зависимости от особенностей бизнес-партнера и вида коррупционных рисков, связанных с ним, организация может, например, предпринять следующие шаги.

а) в случае, если с партнером, выполняющим значительный объем сложных работ, связаны высокие риски коррупции, организация может потребовать от

бизнес-партнера наличия внедренных механизмов противодействия коррупции, эквивалентных тем, что требуются настоящим документом, и соответствующие коррупции взяточничества, которые партнер представляет для организации.

b) В том случае, если бизнес-партнер выполняет средний объем работ и с ним связаны риски коррупции среднего уровня, организация может потребовать от бизнес-партнера иметь внедренным некий минимум требований противодействия коррупции в отношении сделки, таких, например, как антикоррупционная политика, обучение для соответствующего персонала, назначение руководителя, отвечающего за обеспечение соответствия в отношении сделки, средства контроля в отношении ключевых платежей и канал информирования.

c) В случае малых бизнес-партнеров, выполняющих узкую часть работы (например, агент или второстепенный поставщик) организация может потребовать проведение обучения для соответствующих сотрудников и контроля за ключевыми платежами, подарками и знаками признательности.

Средства управления необходимы только в отношении конкретной сделки между организацией и бизнес-партнером (хотя на практике бизнес-партнер может иметь функционирующие средства управления в отношении всей своей деловой деятельности).

Все вышеперечисленное – только примеры. Важной проблемой для организации является выявить ключевые коррупционные риски в отношении сделки и потребовать в той мере, насколько это реализуемо, от бизнес-партнера внедрения обоснованных и соизмеримых средств управления по ключевым коррупционным рискам.

**A.13.3.5** Организация, как правило, предъявляет эти требования неподконтрольному бизнес-партнеру в качестве предварительного условия сотрудничества с бизнес-партнером и/или как часть контракта.

**A.13.3.6** Организация не обязана проверять полное соответствие неподконтрольного бизнес-партнера этим требованиям. Однако, организации следует предпринять обоснованные шаги для того, чтобы убедиться, что бизнес-партнер их выполняет (например, запросив у бизнес-партнера копии соответствующих документов, связанных с политикой). В случаях высокого уровня коррупционных рисков (например, агент) организация может внедрить процедуры мониторинга, информирования и аудита.

**A.13.3.7** Так как осуществление механизмов противодействия коррупции может потребовать некоторого времени, скорей всего, будет разумно для организации дать бизнес-партнеру время для внедрения этих механизмов. Организация могла бы продолжить тем временем работу с этим бизнес-партнером, но отсутствие указанных механизмов будет фактором, который необходимо учесть при оценке рисков и при проведении комплексной проверки. Несмотря на это, организация должна рассмотреть требование права расторгнуть соответствующий контракт или соглашение, если бизнес-партнер не выполнил результативного внедрения требуемых механизмов вовремя.

## **А.14 Обязательства по противодействию коррупции**

**А.14.1** Данное требование – запрашивать обязательства по противодействию коррупции – применяется только в отношении бизнес-партнеров, с которыми связаны коррупционные риски с уровнем выше низкого.

**А.14.2** Коррупционный риск в отношении сделки, вероятно, будет низким, например:

- а) когда организация приобретает небольшое количество недорогостоящих товаров;
  - б) когда организация бронирует авиабилеты или номера в гостинице через интернет непосредственно у авиакомпании или отеля;
  - с) когда организация поставляет недорогостоящие товары или услуги непосредственно потребителю (например, продукты питания, билеты в кино);
- В этих случаях организации не требуется запрашивать обязательства по противодействию коррупции от этих поставщиков или потребителей, представляющих низкий уровень коррупционных рисков.

**А.14.3** Если бизнес-партнер представляет коррупционные риски выше, чем низкие, то организации следует, где это возможно, запросить обязательства по противодействию коррупции от этого бизнес-партнера.

- а) Это будет, в общем случае, целесообразно, требовать такие обязательства, когда организация имеет влияние на бизнес-партнера и, следовательно, может настаивать на получении этих обязательств от партнера. Организация, скорее всего, будет иметь возможность требовать подобного рода обязательства, например, когда она назначает агента для действий от ее имени в сделке или назначает подрядчика с большим объемом работ.
- б) Организация может не иметь достаточного влияния, чтобы иметь возможность требовать обязательства в рамках, например, отношений с крупными потребителями или заказчиками, или когда организация закупает компоненты у крупного поставщика на стандартных условиях этого поставщика. В этих случаях отсутствие предоставленных обязательств не означает, что проект или взаимоотношения не должны развиваться, но их отсутствие следует учитывать, как соответствующий фактор при оценке коррупционных рисков и проведении комплексной проверки в соответствии с п. 4.5 и 8.2.

**А.14.4** Эти обязательства следует, насколько это возможно, получать в письменном виде. Это может быть отдельный документ или же часть контракта между организацией и бизнес-партнером.

## **А.15 Подарки, знаки признательности, пожертвования и подобные поощрения**

**А.15.1** Организации следует знать, что подарки, знаки признательности, пожертвования и другие поощрения могут быть расценены третьей стороной (например, конкурентом по бизнесу, прессой, должностным лицом или судьей) средством, имеющим целью взятку, даже если дающий и получающий не подразумевают этой цели. Полезный механизм управления в данном случае - избегать настолько, насколько это возможно каких-либо подарков, знаков признательности, пожертвований и других видов поощрения, которые могут быть обоснованно расценены третьей стороной как взяточничество.



**A.15.2** Поощрения, указанные в п. 8.7 могут включать в себя, например:

- a) подарки, зрелищные мероприятия и знаки признательности;
- b) пожертвования на политические и благотворительные цели;
- c) оплату поездки клиента или публичного лица;
- d) рекламные расходы;
- e) спонсорство;
- f) общественные приобретения;
- g) обучение;
- h) членство в клубе;
- i) личная благосклонность в сфере бизнеса;
- j) конфиденциальная и закрытая информация.

**A.15.3** В отношении подарков и знаков признательности процедуры, внедренные организацией, могли бы, например, быть ориентированы на:

- a) контроль объема и частоты подарков и знаков признательности за счет:
  - 1) полного запрета любых подарков и знаков признательности; или
  - 2) разрешения подарков и знаков признательности, но ограничение их по таким параметрам, как:
    - i) максимальная сумма (которая может меняться в зависимости от региона или вида подарка и знаков признательности);
    - ii) частота (относительно небольшие подарки и знаки признательности могут накапливаться в виде значительных сумм при неоднократных повторениях);
    - iii) выбор времени (например, в ходе переговоров по тендеру, непосредственно до или сразу после него);
    - iv) приемлемость (принимая во внимание особенности региона, отрасли и ранга дарящего или принимающего);
    - v) особенности принимающего (например, заключает ли он контракты или утверждает разрешения, сертификаты или платежи);
    - vi) принцип взаимности (никто в организации не может принимать подарки или знаки благодарности по стоимости больше, чем ему самому разрешено дарить);
    - vii) законодательная и нормативная среда (в некоторых регионах и организациях может действовать запрет или механизмы контроля);
- b) требование предварительного одобрения соответствующего руководителя подарков и знаков признательности, если они превышают установленную стоимость или частоту;
- c) требование того, чтобы подарки и знаки признательности, которые превышают стоимость или частоту, преподносились открыто с надлежащим документированием (например, в реестре или на счетах бухгалтерского учета) и под контролем.

**A.15.4** В отношении политических и благотворительных пожертвований, спонсорства, рекламных расходов и общественных приобретений процедуры, внедряемые организацией, могли бы, например, быть ориентированы на:

- a) запрет выплат, которые нацелены на оказание влияния или могли бы обоснованно расцениваться, как нацеленные на оказание влияния, на решение по тендеру или иные решения в пользу организации;

- b) проведение комплексной проверки политической партии, благотворительного общества или иного получателя платежа, чтобы гарантировать, что они законны и не используются как канал взяточничества (это может включать, например, изучение интернет-ресурсов или других соответствующих источников информации, чтобы убедиться, не имеют ли руководители политической партии или благотворительного общества репутацию, скомпрометированную взятками или подобными преступными действиями, или не связаны ли они с проектами организации и ее потребителями);
- c) требование того, что соответствующий руководитель одобрит выплату;
- d) требование публичного обнародования выплаты;
- e) гарантию того, что платеж легален в соответствии с действующим законодательством и регламентами;
- f) исключение выплат в ходе переговоров по контракту, непосредственно до или сразу после.

**A.15.5** В отношении оплаты поездки представителя клиента или публичного должностного лица процедуры, внедряемые организацией, могли бы, например, быть ориентированы на:

- a) гарантию того, что платеж разрешен процедурами клиента или государственного органа, а также действующим законодательством и регламентами;
- b) гарантию того, что поездка необходима для надлежащего исполнения обязанностей представителем клиента или публичным должностным лицом (например, для инспекции на заводе организации процедур обеспечения качества);
- c) гарантию того, что платеж одобрил соответствующий руководитель организации;
- d) обеспечение, если возможно, того, чтобы руководитель публичного должностного лица или сотрудника или антикоррупционная служба были информированы о поездке и предполагаемом ее обеспечении;
- e) ограничение выплат, необходимых для поездки, оплаты размещения и питания, непосредственно связанных с обоснованным маршрутом поездки;
- f) ограничение соответствующих представительских расходов до разумного уровня в соответствии с политикой организации в части подарков и представительских расходов;
- g) запрет оплаты расходов членов семьи и друзей;
- h) запрет оплаты расходов, связанных с отпуском и отдыхом.

## **A.16 Внутренний аудит**

**A.16.1** Требование в п. 9.3 не означает, что организация должна иметь отдельного специалиста по проведению внутренних аудитов. Раздел требует, чтобы организация назначила соответствующему компетентному подразделению или лицу ответственность за проведение внутренних аудитов. Организация может обратиться к третьей стороне для выполнения всей ее программы внутренних аудитов или может привлечь третью сторону для выполнения определенных частей имеющейся программы.

**A.16.2** Частота проведения аудитов будет зависеть от требований организации. Вполне вероятно, что некоторая совокупность проектов, контрактов, процедур, средств управления и систем будет выбираться для аудита ежегодно.

**A.16.3** Выборка может основываться на рисках так, что, например, скорее всего будет выбран для проверки проект с высоким уровнем коррупционного риска, чем проект с низким уровнем этого риска.

**A.16.4** Аудиты, как правило, должны планироваться заранее так, чтобы соответствующие участники имели необходимые документы и достаточно времени. Однако в некоторых случаях организация может принять решение провести аудит, когда проверяемые стороны его не ожидают.

**A.16.5** Если в организации есть управляющий орган, он также может влиять на выбор и частоту аудитов организации в той мере, в какой считает необходимой, чтобы проверить независимость и помочь гарантировать нацеленность аудитов на приоритетные области в части коррупционных рисков. Управляющий орган может также потребовать доступ ко всем отчетам по аудитам и их результатам и чтобы результаты любого аудита, выявившего определенные признаки более высокого уровня коррупционных рисков или показателей коррупционных рисков, были переданы управляющему органу по завершении аудита.

**A.16.6** Целью аудита является формирование обоснованного утверждения для управляющего органа (если имеется) и высшего руководства, насколько результативно внедрена и функционирует система менеджмента противодействия коррупции, оказание помощи в предотвращении и выявлении взяточничества, а также в обеспечении сдерживающих факторов для всех потенциально предрасположенных к коррупции лиц (поскольку они будут знать, что их проект или подразделение могут быть выбраны для аудита).

## **A.17 Документированная информация**

Документированная информация в соответствии с п. 7.5.1 может включать:

- a) свидетельство получения персоналом антикоррупционной политики;
- b) свидетельство предоставления антикоррупционной политики бизнес-партнерам, представляющим риски коррупции выше низких;
- c) политики, процедуры и средства управления системы менеджмента противодействия коррупции;
- d) результаты оценки коррупционных рисков (см. п. 4.5);
- e) свидетельство предоставления обучения по противодействию коррупции (см. п. 7.3);
- f) свидетельства выполненной комплексной проверки (см. 8.2);
- g) меры, предпринятые для внедрения системы менеджмента противодействия коррупции;
- h) одобрения и записи о подарках, знаках признательности, благотворительных взносах и подобных поступлениях как выплаченных, так и принятых (см. п. 8.7);
- i) свидетельства действий и результатов решений по проблемным вопросам, поднятым в отношении:
  - 1) любых слабых мест в системе менеджмента противодействия коррупции;

- 2) инцидентов, связанных с попыткой взяточничества, подозрением на взятку или фактическим случаем взяточничества;
- j) результаты мониторинга, расследования или аудита, выполненного организацией или третьей стороной.

## **A.18 Расследование и принятие мер в отношении коррупции**

**A.18.1** Данный документ требует, чтобы организация внедрила соответствующие процедуры расследования и принятия мер в отношении любого случая взяточничества или нарушения норм противодействия коррупции, о котором сообщили, которое выявлено или обоснованно подозревается. Каким образом организация проводит расследование и принимает меры в конкретном случае, будет зависеть от обстоятельств. Каждая ситуация отлична и ответ организации должен быть обоснованным и соответствующим обстоятельствам. Сообщение о серьезном подозрении на взятку потребует гораздо более срочной, существенной и детальной реакции, нежели незначительное нарушение норм противодействия коррупции. Рекомендации, данные ниже, имеют информативный характер и не должны восприниматься как регулятивные требования.

**A.18.2** О любых подозреваемых или фактических случаях взяточничества, а также о нарушениях норм противодействия коррупции предпочтительно сообщать антикоррупционной службе. Если сообщения в первую очередь приходят другому лицу, то процедуры организации должны гарантировать, что сообщение будет передано антикоррупционной службе так быстро, насколько это возможно. В некоторых случаях антикоррупционная служба сама будет выявлять подозрительные ситуации и нарушения.

**A.18.3** Процедура должна определить, кто отвечает за принятие решения, каким образом случай будет расследован и приняты по нему меры. Например:

a) небольшая организация может внедрить процедуру, в соответствии с которой все случаи, вне зависимости от их значимости, будут сообщаться антикоррупционной службой прямо высшему руководству для принятия им решения по ответным действиям;

b) более крупные организации могут внедрить процедуру, в соответствии с которой:

- 1) незначительные случаи обрабатываются антикоррупционной службой с периодическим отчетом о них высшему руководству;
- 2) значительные случаи сообщаются антикоррупционной службой прямо высшему руководству для принятия им решения по ответным действиям.

**A.18.4** После выявления любого случая высшее руководство или антикоррупционная служба (по ситуации) должны затем оценить известные факты и возможную серьезность проблемы. Если они еще не имеют достаточно фактов для принятия решения, им следует начать расследование.

**A.18.5** Расследование должно проводить лицо, которое не вовлечено в данную проблему. Это может быть антикоррупционная служба, специалисты внутреннего аудита, другой соответствующий руководитель или соответствующая третья

сторона. Лицо, проводящее расследование, должно иметь соответствующие полномочия, ресурсы и доступ к высшему руководству, чтобы сделать расследование более результативным. Предпочтительно, чтобы лицо, проводящее расследование, прошло обучение или имело накопленный опыт в проведении расследований. Расследование должно полностью установить факты и собрать все необходимые свидетельства посредством, например:

- a) запросов для установления фактов;
- b) объединения всех соответствующих документов и иных свидетельств;
- c) получения показаний свидетелей;
- d) там, где возможно и целесообразно, запросом отчетов о ситуации в письменном виде и подписанных теми, кто их писал.

**A.18.6** При проведении расследования и любых последующих действий организация должна принять во внимание соответствующие факторы. Например:

- a) действующее законодательство (возможно, потребуется юридическая консультация);
- b) безопасность персонала;
- c) риск клеветы при формировании заявления;
- d) защиту людей, которые делают сообщения, и всех прочих, кто вовлечен в этот случай, или был упомянут в отчете (см. 8.9);
- e) возможную уголовную или гражданскую ответственность, финансовые потери или порча репутации организации и отдельных лиц;
- f) любое юридическое обязательство или выгода для организации, чтобы сообщить органам власти;
- g) сохранение конфиденциальности в отношении ситуации и расследования пока не будут установлены факты;
- h) необходимость для высшего руководства потребовать от персонала полного сотрудничества в ходе расследования.

**A.18.7** Результаты расследования должны быть переданы высшему руководству или антикоррупционной службе (по ситуации). Если результаты передаются высшему руководству, их также необходимо обговорить с антикоррупционной службой.

**A.18.8** После того, как организация завершит расследование и/или получит достаточно информации для принятия решения, организация должна принять соответствующие меры. В зависимости от обстоятельств и серьезности ситуации они могут включать в себя одно или более действий из следующего списка:

- a) прекращение, выход из или изменение участия организации в проекте, сделке или контракте;
- b) возмещение или возврат любых неправомерно полученных выплат;
- c) дисциплинарное воздействие на ответственный персонал (которое, в зависимости от тяжести случая, может варьироваться от предупреждения за незначительное нарушение до увольнения за серьезное нарушение);
- d) информирование о ситуации органов власти;
- e) если случай взяточничества произошел, предпринять действия для избегания или принятия мер в отношении любых возможных последующих

правонарушений (например, представления недостоверных счетов, что может случиться, когда взятка намеренно неверно отражается на счетах, налоговых нарушений, когда взятка незаконно вычтена из дохода, или отмыwania денег, где имеют место доходы от преступной деятельности).

**A.18.9** Организации следует пересматривать процедуры противодействия коррупции для проверки того, не возникают ли проблемы по причине определенной неадекватности этих процедур, и если да, то предпринимать немедленные и соответствующие шаги для улучшения процедур.

### **A.19 Мониторинг**

Мониторинг системы менеджмента противодействия коррупции может включать, например, следующие области:

- a) результативность обучения;
- b) результативность средств управления, например, путем выборочного тестирования результатов;
- c) результативность назначения ответственности для выполнения обязательств по соответствию требованиям системы менеджмента противодействия коррупции;
- d) результативность в обработке ранее выявленных нарушений соответствия;
- e) случаи, когда внутренний аудит не выполнялся в намеченные сроки.

Мониторинг показателей соответствия может включать, например, следующие области:

- несоответствие и «предпосылки к нарушению» (инцидент без негативных последствий);
- случаи невыполнения требований по противодействию коррупции;
- случаи, когда цели не достигнуты;
- уровень культуры соответствия.

ПРИМЕЧАНИЕ: см. ISO 19600.

Организация может периодически выполнять самопроверки как во всей организации, так и в ее отдельных департаментах, чтобы оценить результативность системы менеджмента противодействия коррупции (см. п. 9.4).

### **A.20 Планирование и внедрение изменений в систему менеджмента противодействия коррупции**

**A.20.1** Адекватность и результативность системы менеджмента противодействия коррупции должны оцениваться непрерывно и через запланированные промежутки времени, используя различные методы, например, с помощью проведения внутренних аудитов (см. п. 9.2), анализа со стороны руководства (см. п. 9.3) и анализа со стороны антикоррупционной службы (см. п. 9.4).

**A.20.2** Организация должна принимать во внимание результаты и выходные данные подобных анализов для того, чтобы определить, есть ли необходимость или возможность внести изменения в систему менеджмента противодействия коррупции.

**A.20.3** Чтобы обеспечить сохранение целостности и результативности системы менеджмента противодействия коррупции, изменения отдельных элементов

системы должны учитывать зависимость и влияние этих изменений на результативность системы менеджмента в целом.

**A.20.4** Если организация принимает решение о необходимости изменений в системе менеджмента противодействия коррупции, подобные изменения должны проводиться на плановой основе, учитывая следующее:

- a) цель данных изменений и потенциальные последствия;
- b) целостность системы менеджмента противодействия коррупции;
- c) доступность ресурсов;
- d) назначение или переназначение ответственности и полномочий;
- e) цена, объем и временные рамки внедрения изменений.

**A.20.5** Оптимизация системы менеджмента противодействия коррупции как результат мер, принятых в ответ на любое несоответствие (см. п. 10.1), а также как результат постоянного улучшения (см. п. 10.2) должна выполняться, применяя тот же подход, описанный выше, в п. A.20.4.

### **A.21 Публичные лица**

Термин «публичное лицо» (3.27) определяется в широком понимании во многих законодательствах по противодействию коррупции.

Следующий список не является исчерпывающим и не все примеры могут применяться в любой юрисдикции. При оценке коррупционных рисков организации следует принимать во внимание категории публичных лиц, с которыми она имеет дело или может иметь дело.

Понятие «публичное лицо» может включать в себя следующее:

- a) лиц, занимающих государственные должности на национальном уровне, уровне штата/провинции или муниципалитета, включая членов законодательных органов, должностных лиц исполнительной и судебной власти;
- b) должностных лиц политических партий;
- c) кандидатов на государственные должности;
- d) государственных служащих, включая сотрудников министерств, правительственных учреждений, административных судов и общественных советов;
- e) должностных лиц международных организаций, таких как Всемирный банк, ООН, Международный валютный фонд;
- f) работников государственных предприятий, за исключением предприятий, работающих на обычной коммерческой основе на соответствующем рынке, т.е., практически равных частным предприятиям, без льготных субсидий и других привилегий (см. раздел Библиографии 17).

Во многих юрисдикциях родственники и приближенные лица к публичным лицам также рассматриваются как публичные лица в рамках антикоррупционного законодательства.

## **A.22 Антикоррупционные программы**

Хотя это не является требованием данного документа, организация может посчитать полезным участвовать или принимать рекомендации любых отраслевых или иных антикоррупционных программ, которые продвигают или знакомят с лучшими практиками, подходящими к деятельности организации в сфере противодействия коррупции.



## Bibliography

- [1] ISO 9000, Quality management systems — Fundamentals and vocabulary
- [2] ISO 9001, Quality management systems — Requirements
- [3] ISO 19011, Guidelines for auditing management systems
- [4] ISO 14001, Environmental management systems — Requirements with guidance for use
- [5] ISO/IEC 17000, Conformity assessment — Vocabulary and general principles
- [6] ISO 19600, Compliance management systems — Guidelines
- [7] ISO 22000, Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain
- [8] ISO 26000, Guidance on social responsibility
- [9] ISO/IEC 27001, Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements
- [10] ISO 31000, Risk management — Principles and guidelines
- [11] ISO Guide 73, Risk management — Vocabulary
- [12] ISO/IEC Guide 2, Standardization and related activities — General vocabulary
- [13] BS 10500, Specification for an anti-bribery management system
- [14] United Nations Convention against Corruption, New York, 2004.  
Available at:  
[http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026\\_E.pdf](http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf)
- [15] Organization for Economic Co-operation and Development, Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and Related Documents, Paris, 2010
- [16] Organization for Economic Co-operation and Development, Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance, Paris, 2010

## Библиография

- [1] ISO 9000, Системы менеджмента качества – Основные положения и словарь
- [2] ISO 9001, Системы менеджмента качества – Требования
- [3] ISO 19011, Руководство по аудиту систем менеджмента
- [4] ISO 14001, Системы экологического менеджмента – Требования и руководство по применению
- [5] ISO/IEC 17000, Оценка соответствия – Словарь и общие принципы
- [6] ISO 19600, Системы управления соответствием – Руководящие указания
- [7] ISO 22000, Системы менеджмента пищевой безопасности – Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции
- [8] ISO 26000, Руководство по принципам социальной ответственности
- [9] ISO/IEC 27001, Информационные технологии – Методы и средства обеспечения безопасности – Системы менеджмента информационной безопасности - Требования
- [10] ISO 31000, Менеджмент риска – Принципы и руководство
- [11] Руководство ISO 73, Менеджмент риска –Словарь
- [12] Руководство ISO/IEC 2, Стандартизация и смежные виды деятельности – Общий словарь
- [13] BS 10500, Спецификация для системы менеджмента противодействия коррупции
- [14] Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции, Нью-Йорк, 2004.  
Доступна на:  
[http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026\\_E.pdf](http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf)
- [15] Организация экономического сотрудничества и развития, Конвенция по борьбе с подкупом иностранных должностных лиц при совершении международных коммерческих сделок и соответствующая документация, Париж, 2010
- [16] Организация экономического сотрудничества и развития, Руководство по передовой практике внутреннего контроля, этического поведения и соответствия, Париж, 2010

[17] Organization for Economic Co-operation and Development, Commentaries on the Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions, 21 November 1997

[18] United Nations Global Compact/Transparency International, Reporting guidance on the 10th principle against corruption, 2009

[19] International Chamber of Commerce, Transparency International, United Nations Global Compact and World Economic Forum, RESIST: Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions, A company tool for employee training, 2010

[20] International Chamber of Commerce, Rules on Combating Corruption, Paris, 2011

[21] Transparency International, Business Principles for Countering Bribery and associated tools, Berlin, 2013

[22] Transparency International, Corruption Perceptions Index

[23] Transparency International, Bribe Payers Index

[24] World Bank, Worldwide Governance Indicators

[25] International Corporate Governance Network, ICGN Statement and Guidance on Anti-Corruption Practices, London, 2009

[26] World Economic Forum, Partnering Against Corruption Principles for Countering Bribery, An Initiative of the World Economic Forum in Partnership with Transparency International and the Basel Institute on Governance, Geneva

[27] Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): Internal Control – Integrated Framework, May 2013

[17] Организация экономического сотрудничества и развития, Комментарии к Конвенции по борьбе с подкупом иностранных должностных лиц при совершении международных коммерческих сделок, 21 ноября 1997 г.

[18] Глобальный договор организации объединенных наций / Транспэрэнси Интернешнл, отчетное руководство по реализации 10-го принципа противодействия коррупции, 2009.

[19] Международная Торговая Палата, Транспэрэнси Интернешнл, Глобальный договор Организации Объединенных Наций и Всемирный Экономический Форум, Инициатива RESIST: Как противостоять вымогательству и навязыванию услуг в международных транзакциях, Корпоративный инструмент обучения сотрудников, 2010

[20] Международная Торговая Палата, Правила по борьбе с коррупцией, Париж, 2011

[21] Транспэрэнси Интернешнл, Деловые принципы противодействия взяточничеству и сопутствующие инструменты, Берлин, 2013

[22] Транспэрэнси Интернешнл, Индекс восприятия коррупции

[23] Транспэрэнси Интернешнл, Индекс взяткодателей

[24] Всемирный Банк, Всемирные показатели государственного управления

[25] Международная сеть корпоративного управления, Отчет и руководство МСКУ по антикоррупционной практике, Лондон, 2009

[26] Всемирный экономический форум, Принципы антикоррупционного сотрудничества по борьбе со взяточничеством, Инициатива Международного Экономического Форума в сотрудничестве с Транспэрэнси Интернешнл и Базельским Институтом Управления, Женева

[27] Комитет организаций-спонсоров Комиссии Тредвея (COSO): Интегрированная Концепция Внутреннего Контроля, Май, 2013