

ОБЗОР ЛУЧШИХ ПРАКТИК

В ОБЛАСТИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ
КОРРУПЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ,
ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ

Во исполнение Национального плана
противодействия коррупции
на 2021-2024 годы, утвержденного
Указом Президента Российской Федерации
от 16 августа 2021 года № 478

2022



Торгово-промышленная палата
Российской Федерации

ОБЗОР ЛУЧШИХ ПРАКТИК

В ОБЛАСТИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ
КОРРУПЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ,
ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ

Во исполнение Национального плана
противодействия коррупции
на 2021–2024 годы, утвержденного
Указом Президента Российской Федерации
от 16 августа 2021 года № 478

**МОСКВА
2022**



ОГЛАВЛЕНИЕ

Список сокращений	4
Введение.....	8
1 Система внутрикорпоративного антикоррупционного комплаенса: структура, содержание, механизмы оценки ее эффективности.....	10
2 Внешняя независимая оценка. Реализация требований международных стандартов в области антикоррупционного комплаенса в условиях российской действительности, проблемы и пути их решения.....	17
3 Роль руководства организации и структурных подразделений, а также подразделения по профилактике коррупции в формировании комплаенс культуры.....	19
4 Успешные примеры антикоррупционного обучения и просветительских мероприятий.....	22
5 Применение цифровых платформ и иных программных продуктов в системе антикоррупционного комплаенса	27
6 Реализация антикоррупционных мероприятий в рамках отраслевого регулирования.....	33

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ СОКРАЩЕНИЙ

АО «ДМЗ»	– акционерное общество «Демиховский машиностроительный завод»
АО «Зарубежнефть»	– акционерное общество «Зарубежнефть»
АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей»	– акционерное общество «Концерн воздушно-космической обороны «Алмаз-Антей»
АО «НИИПП»	– акционерное общество «Научно-исследовательский институт полупроводниковых приборов»
АО «ОСК»	– акционерное общество «Объединенная судостроительная корпорация»
АО «Почта России»	– акционерное общество «Почта России»
АО «РКС»	– акционерное общество «Российские космические системы»
АО «Росгеология»	– акционерное общество «Росгеология»
АО «Саратовский институт стекла»	– акционерное общество «Саратовский институт стекла»
АО «СУЭК»	– акционерное общество «Сибирская угольная энергетическая компания»
АО «УАП «Гидравлика»	– акционерное общество «Уфимское агрегатное предприятие «Гидравлика»
АНО «МДТО»	– автономная некоммерческая организация «Московская дирекция транспортного обслуживания»

Ассоциация	– Ассоциация устойчивого развития промышленности
ГКУ «Организатор перевозок»	– государственное казенное учреждение «Организатор перевозок»
ГУП «Мосгортранс»	– государственное унитарное предприятие «Мосгортранс»
ГУП «Петербургский метрополитен»	– государственное унитарное предприятие «Петербургский метрополитен»
Кинросс ДВ	– общество с ограниченной ответственностью «Кинросс Дальний Восток»
ОАО «Волгограднефтемаш»	– открытое акционерное общество «Волгограднефтемаш»
ОАО ПКК «ВЕСНА»	– открытое акционерное общество Парфюмерно-косметическая компания «Весна»
ОАО «РЖД»	– открытое акционерное общество «Российские железные дороги»
ООО «Абинский Электро-Металлургический завод»	– общество с ограниченной ответственностью «Абинский ЭлектроМеталлургический завод»
ООО «Азия Цемент»	– общество с ограниченной ответственностью «Азия Цемент»
ООО «ЕВРАЗ»	– общество с ограниченной ответственностью «ЕВРАЗ»
ООО «КСК»	– общество с ограниченной ответственностью «Ключевые системы и компоненты»
ООО «ОНХ-Холдинг»	– общество с ограниченной ответственностью «Оргнефтехим – Холдинг»
ООО «Т2 Мобайл»	– общество с ограниченной ответственностью «Т2 Мобайл»
ПАО «Аэрофлот»	– публичное акционерное общество «Аэрофлот»
ПАО «ВымпелКом»	– публичное акционерное общество «Вымпел-Коммуникации»
ПАО «ММК»	– публичное акционерное общество «Магнитогорский металлургический комбинат»
ПАО «МТС»	– публичное акционерное общество «МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»



ПАО «НЛМК»	– публичное акционерное общество «Новолипецкий металлургический комбинат»
ПАО «Совкомфлот»	– публичное акционерное общество «Современный коммерческий флот»
ПАО «Россети»	– публичное акционерное общество «Россети»
ПАО «Ростелеком»	– публичное акционерное общество «Ростелеком»
ПАО «РусГидро»	– публичное акционерное общество «Федеральная гидрогенерирующая компания РусГидро»
ПАО СЗ «Северная верфь»	– публичное акционерное общество Судостроительный завод «Северная верфь»
ПАО «Т Плюс»	– публичное акционерное общество «Т Плюс»
ПАО «ТМК»	– публичное акционерное общество «Трубная металлургическая компания»
ППК «ВСК»	– публично-правовая компания «Военно- строительная компания»
ППК «РЭО»	– публично-правовая компания по формированию комплексной системы обращения с твердыми коммунальными отходами «Российский экологический оператор»
РСПП	– Российский союз промышленников и предпринимателей
РУСАЛ	– международная компания публичное акционерное общество «Объединенная Компания «РУСАЛ»
ФГБОУ ВО «ВГЛУ»	– федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова»
Финансовый университет	– федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Закон о противодействии коррупции	– Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»

Отраслевая программа Московского транспорта	– Отраслевая программа развития антикоррупционного комплаенса и деловой этики в организациях Московского транспорта
Рейтинг	– Антикоррупционный рейтинг российского бизнеса
Хартия	– Антикоррупционная хартия российского бизнеса
АИС	– автоматизированная информационная система
АС	– автоматизированная система
СПАРК	– справочно-аналитическая система по компаниям, созданная Группой «Интерфакс», для проверки контрагентов, оценки налоговых, кредитных рисков, управления дебиторской задолженностью, выявления аффилированности

ВВЕДЕНИЕ

Основополагающим документом международного уровня, заложившим основы борьбы с коррупцией и ее проявлениями, является Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции, принятая резолюцией 58/4 Генеральной Ассамблеи от 31.10.2003 и ратифицированная Российской Федерацией в 2006 г.¹.

В декабре 2012 г. Закон о противодействии коррупции дополнен статьей 13.3², которая установила обязанность организаций разрабатывать и принимать меры по предупреждению коррупции.

По своему содержанию часть 2 статьи 13.3 Закона о противодействии коррупции имплементирует меры, предусмотренные в статье 12 «Частный сектор» Конвенции ООН против коррупции 2003 г.

Так, часть 2 указанной нормы Закона о противодействии коррупции предусматривает самостоятельность организаций в выборе конкретных мер по противодействию коррупции, чем обеспечивается учет инициативы и волеизъявления организаций.

К таким мерам можно отнести, в частности:

- содействие сотрудничеству организаций с правоохранительными органами;
- содействие разработке стандартов и процедур, предназначенных для обеспечения добросовестности в работе организаций;
- внедрение кодексов поведения для правильного, добросовестного и надлежащего осуществления деятельности предпринимателями и представителями всех соответствующих профессий и предупреждения возникновения конфликта интересов;
- поощрение использования добросовестной коммерческой практики в отношениях между предприятиями и в договорных отношениях между ними и государством и т.д.

¹ Федеральный закон от 08.03.2006 № 40-ФЗ «О ратификации Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции»

² Федеральный закон от 03.12.2012 № 231-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам».

Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции Минтруда России¹ являются базовым документом, формирующим единый подход к обеспечению работы по профилактике и противодействию коррупции в организациях.

Указом Президента Российской Федерации от 16.08.2021 № 478 утвержден Национальный план противодействия коррупции на 2021–2024 годы (далее – Национальный план).

Разделом VIII Национального плана предусмотрена реализация мер по противодействию коррупции в организациях, осуществляющих деятельность в частном секторе экономики, в том числе предоставление обзора лучших практик в области противодействия коррупции в организациях, осуществляющих деятельность в частном секторе экономики (далее – Обзор)².

Ответственным исполнителем по этому мероприятию является Торгово-промышленная палата Российской Федерации – старшее объединение предпринимателей в стране. На сегодняшний день, Палата, представляя интересы малого, среднего и крупного бизнеса, консолидирует свыше 52 тыс. организаций, более 300 объединений предпринимателей и коммерческих организаций на федеральном уровне и около 180 торгово-промышленных палат в субъектах Российской Федерации.

Подготовка Обзора силами Торгово-промышленной палаты Российской Федерации дает возможность наполнить его практическими примерами предпринимателей, повышая репрезентативность представленного материала.

Обзор направлен на обобщение и представление лучших антикоррупционных практик, разработанных и внедренных в деятельность организаций различных секторов российской экономики.

¹ <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/anticorruption/015/0>

² См. абз. 3 пп. «в» п. 24 Национального плана // Официальный интернет-портал правовой информации <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202108160035?index=21&rangeSize=1>

1

СИСТЕМА ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО АНТИКОРРУПЦИОННОГО КОМПЛАЕНСА: СТРУКТУРА, СОДЕРЖАНИЕ, МЕХАНИЗМЫ ОЦЕНКИ ЕЁ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Организации, исходя из требования статьи 13.3 Закона о противодействии коррупции, самостоятельно определяют необходимый и достаточный набор принимаемых мер по противодействию коррупции, а также способы их внедрения и контроля.

Как правило, организации устанавливают и нормативно закрепляют систему управления по противодействию коррупции и минимизации коррупционных рисков. Это может быть выражено различными способами, в частности, путем принятия планов противодействия коррупции, локальных нормативных актов об утверждении положения о такой системе или набором внутрикорпоративных документов, разработанных в указанных целях.

В рамках настоящего раздела Обзора предлагается рассмотреть основные направления, реализация которых призвана обеспечить осуществление хозяйственной деятельности в соответствии с нормами антикоррупционного законодательства и правилами этичного ведения бизнеса.

Первостепенное значение для системы противодействия коррупции в любой организации имеет набор *локальных нормативных актов*, направленных на регулирование необходимых политик и процедур.

Так, в АО «Почта России» одним из основополагающих документов является Стратегия по комплаенсу на 2021–2023 годы, которая содержит ключевые направления и темпы развития системы комплаенса до 2023 года в трех сценариях: базовом (основном), консервативном и амбициозном. Возможность реализации сценариев основана на анализе внешних и внутренних факторов, способных повлиять на развитие системы комплаенса. Перечень мероприятий, включая сведения об ответственных исполнителях и сроках реализации, направленных на реализацию базового сценария, конкретизируется и утверждается отдельным внутренним документом – планом противодействия коррупции на 2021–2024 годы. При его разработке особое внимание уделялось требованиям и положениям Национального плана.

В ПАО «Русгидро» разработана комплексная программа антикоррупционной деятельности. Программа определяет основные направления деятельности по профилактике и противодействию коррупции. В рамках Программы ежегодно реали-

зуется комплекс мероприятий, направленных на снижение коррупционных рисков, обеспечение соответствия деятельности требованиям российского и международного законодательства в области противодействия коррупции.

В компании РУСАЛ¹ данная система представлена Кодексом этики, Политикой в области комплаенс, Политикой по противодействию коррупции и взяточничеству, Политикой подарков и знаков делового гостеприимства, Политикой по благотворительности и спонсорской деятельности, а также Кодексом делового поведения.

Кодекс этики определяет миссию, ценности и основные принципы деятельности, им заданы стандарты этического поведения, регулирующие взаимоотношение с клиентами, деловыми партнерами, государственными органами, общественностью и конкурентами, а также установлено требование о недопустимости конфликта интересов и соблюдения нормативных правовых актов.

Политика в области комплаенса содержит основные цели и задачи развития комплаенс-функции, а также основные процессы комплаенс-системы, направленные, в том числе на минимизацию коррупционных рисков.

В Политике по противодействию коррупции и взяточничеству систематизированы принципы и способы противодействия коррупции и взяточничеству. В нее включены ответы на часто задаваемые вопросы, регламентированы контрольные процедуры по управлению коррупционными рисками и их предотвращению.

Политика подарков и знаков делового гостеприимства и Политика по благотворительности и спонсорской деятельности детализируют процессы согласования и оценки коррупционных рисков при осуществлении данной деятельности, а также процедуры их контроля и управления.

Во многих российских компаниях сформирована серьезная нормативно-правовая база в области противодействия коррупции, включающая в себя антикоррупционную политику компании, кодекс корпоративной этики, планы мероприятий по противодействию коррупции, а также внутренние документы, урегулирующие бизнес-процессы с повышенными коррупционными рисками, положения об урегулировании конфликта интересов. Среди таких компаний – ПАО «НЛМК», АО «ОСК», ПАО «ВСК», ПАО «ММК», АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей» и многие другие.

Кинросс ДВ разработан специальный Кодекс поставщика, который направляется каждому участнику закупочной деятельности (тендера). Во всех договорах Кинросс ДВ, независимо от их типа, используются антикоррупционные оговорки. Такое поведение способствует повышению уровня антикоррупционной культуры не только внутри компании, но и в бизнес-среде в целом.

Такого же подхода в части антикоррупционной оговорки, именуемой «комплаенс-оговорка», придерживается АО «Почта России», только обязательства сторон договора по вопросу недопущения коррупционных практик сформулированы посредством термина «недружественное влияние» и за каждый выявленный случай предусмотрен штраф, рассчитываемый в процентном соотношении от размера стоимости обязательств по договору. COMPLAINT-оговорка также содержит, включая, но не ограни-

¹ <https://rusal.ru/sustainability/approaches/>



чиваясь, условия, ориентированные на взаимное понимание сторонами договора солидарной позиции в необходимости соблюдения как применимого антикоррупционного законодательства, так и обязательств по ведению достоверной и прозрачной бухгалтерской отчетности. В целях установления понятных правил и процедур, связанных с применением комплаенс-оговорки, в компании предусмотрен и зафиксирован во внутренних документах порядок ее включения, изменения или исключения.

Аналогичный документ принят и в компании РУСАЛ: Кодексом делового поведения декларируется требование осуществления деятельности без коррупции, что подразумевает под собой не предлагать, не просить, не давать и не принимать напрямую или косвенно какие-либо привилегии в целях получения личной выгоды от любого лица, если это выходит за рамки общепринятых норм деловых отношений, таких, как представительские расходы или разумное гостеприимство.

Компания ПАО «НЛМК» также ожидает соблюдения базовых ценностей и принципов добросовестного ведения бизнеса от своих деловых партнеров. Подтверждение ознакомления контрагента с Кодексом корпоративной этики, Кодексом этики партнера и Антикоррупционной политикой является обязательным условием регистрации в качестве потенциального контрагента. Кроме того, к деловым партнерам предъявляется обязательное требование – подписание принятых в компании антикоррупционных условий в форме антикоррупционной оговорки или антикоррупционного соглашения.

Обязательность наличия локальных нормативных актов, регламентирующих порядок взаимодействия с деловыми партнерами, вытекает из фактической невозможности осуществления коммерческой деятельности в условиях вакуума невзаимодействия – любая бизнес-модель требует наличия хозяйственных связей, проверка легитимности которых – одна из основных задач комплаенс-системы.

Так, например, в ООО «Азия Цемент» предусмотрена комплексная проверка контрагентов, начинающаяся с заполнения потенциальным контрагентом соответствующей анкеты на официальном сайте общества и завершающаяся принятием решения о прохождении либо непрохождении проверки. В последнем случае договор с контрагентом не заключается.

В Положении о нормах делового поведения и этики ПАО «Мечел» определены потенциальные случаи конфликта интересов, установлены основные процедуры контроля и предусмотрен порядок раскрытия сотрудниками компании информации о конфликте интересов.

Работа по выявлению потенциального конфликта интересов организована в ПАО «Ростелеком», АО «ДМЗ», АО «НИИПП», АО «РКС», АО «УАП «Гидравлика», ПАО СЗ «Северная верфь», ППК «ВСК», ППК «РЭО», ООО «Т2 Мобайл» и других российских компаниях.

При этом, например, в ООО «Т2 Мобайл» обеспечено проникновение культуры управления конфликтом интересов во все сферы деятельности компании. В трудовых договорах и в Правилах внутреннего трудового распорядка содержится обязанность работников о соблюдении мер по противодействию коррупции и управлению конфликтом интересов. Ключевой результат контроля – всеобщее декларирование конфликта интересов работниками общества с рассмотрением и урегулированием (при необходимости) каждого случая с признаками конфликта интересов.

В ПАО «ТМК» разработаны и утверждены локальные нормативные акты, регламентирующие проведение комплексных психофизических обследований и определяющие порядок и принципы использования полиграфа для выявления и подтверждения факта конфликта интересов, аффилированности.

Активное применение психофизических проверок практикуется в антикоррупционной деятельности ООО «ЕВРАЗ», в котором штатные полиграфологи используются при проведении плановых скрининговых исследований и служебных проверок; в АО «Росгеология» – в рамках комплексной проверки потенциальных кандидатов на трудоустройство, в АО «ОСК» – в целях привития культуры антикоррупционного поведения, выявления признаков наличия конфликта интересов, минимизации имиджевых и финансовых рисков, в ПАО «ММК» – в рамках назначения на должности с повышенным коррупционным риском.

В отечественных компаниях практикуется **отраслевой подход к построению системы противодействия коррупции**. Он применен в учрежденной Правительством Москвы АНО «МДТО». По ее инициативе разработана и принята Отраслевая программа Московского транспорта, являющаяся универсальным документом, направленным на реализацию антикоррупционной политики во всех организациях Транспортного комплекса Москвы.

Отличительной особенностью Отраслевой программы Московского транспорта является структурная целостность и универсальность, предполагающая возможность масштабирования и локализации ее положений в других сферах деловой активности и отраслях экономики.

Департаментом транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры Москвы указанная Отраслевая программа одобрена в качестве основополагающего документа при построении системы противодействия коррупции во всех подведомственных ему организациях общей численностью более 100 тысяч работников.

Отраслевая программа Московского транспорта внедрена в АНО «МДТО», в настоящее время проводится работа по ее внедрению в других организациях Московского транспорта. В рамках реализации положений Отраслевой программы Московского транспорта принимается набор локальных нормативных актов, регулирующих отношения в каждом из ее направлений. Так, разработка требуемых локальных нормативных актов осуществляется в ГУП «Мосгортранс» и ГКУ «Организатор перевозок».

Система противодействия коррупции основывается на выявлении и **оценке коррупционных рисков**, которые определяются как вероятность неисполнения требований применимого антикоррупционного регулирования, влекущая высокую материальную, административную и уголовную ответственность, прежде всего, для самой организации и ее должностных лиц.

Определить области и выявить коррупционные риски позволяет система оценки рисков, которая включает шкалу ранжирования, носит постоянный характер и в обязательном порядке включает процедуру переоценки ранее выявленных коррупционных рисков.

В ПАО «Аэрофлот» система выявления рисков и управления ими регулируется специальной методикой управления рисками, положением о системе управления



рисками, а также декларацией риск-аппетита Группы Аэрофлот, устанавливающей допустимый (приемлемый) уровень риска.

Система оценки рисков в компании РУСАЛ включает, в частности, выработку корректирующих мер по снижению или исключению риска, интеграции в бизнес-процессы контрольных процедур, а также определение и анализ изменений, вызванных риском и принятыми мерами. Контрольные процедуры, позволяющие минимизировать коррупционные риски, постоянно совершенствуются и дополняются. Оценкой, анализом и внедрением мероприятий, нацеленных на снижение коррупционных рисков, занимается специальное структурное подразделение – Дирекция по комплаенс.

ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» проводит ежеквартальную оценку рисков с использованием качественной и количественной оценки регуляторного риска.

На основании матрицы риска и контрольных процедур в АО «Зарубежнефть» разработана скоринговая модель, имеющая расширенный набор бизнес-процессов, риск-образующих факторов, ключевых индикаторов риска, контрольных процедур и систему оценки эффективности комплаенс-процедур в бизнес-процессах. Данная модель с применением единых количественных показателей позволила в сжатые сроки и без привлечения дополнительных специалистов масштабировать комплаенс-систему корпоративного центра на дочерние общества.

Система оценки рисков ООО «ЕВРАЗ» предполагает их ежегодный анализ в соответствии с методикой на основе политики о комплаенс-системе с последующим представлением результатов анализа совету директоров в лице аудиторского комитета и ведением матрицы комплаенс-рисков с указанием остаточного риска.

Собственные методики оценки рисков также разработаны и применяются в АО «НИИПП», АО «Росгеология», АО «СУЭК», ОАО «Волгограднефтемаш», ОАО ПКК «ВЕСНА», ООО «Азия Цемент», ПАО «Россети», ГУП «Петербургский метрополитен», ФГБОУ ВО «ВГЛУ», Финансовом университете и других организациях, принявших участие в проводимом Торгово-промышленной палатой Российской Федерации исследовании.

Немаловажным фактором выявления, предотвращения и снижения влияния коррупционных рисков является **выработка и внедрение процедур и механизмов внутреннего контроля.**

В компании РУСАЛ контрольные процедуры внедрены на корпоративном и процессном уровнях. Во-первых, осуществляется комплаенс проверка всех действующих контрагентов на предмет наличия или отсутствия коррупционных рисков на основании предоставленной анкеты и информации из публичных источников, а также баз данных и ресурсов компании.

Анализируется наличие в деятельности контрагентов таких факторов, как государственное участие, политически значимые лица в органах управления или в структуре владения, негативный опыт или привлечение к ответственности за нарушение антикоррупционного законодательства, лица в управлении, в отношении которых имеется информация об участии в коррупционных правонарушениях, сведения Росфинмониторинга о наличии информации о совершении сомнительных сделок, направленных на «отмывание» финансовых средств и финансирование терроризма.

При выявлении коррупционных рисков контрагент получает статус «с ограничениями» и все сделки или платежи с данными контрагентами попадают на контроль Дирекции по комплаенс для целей тщательного анализа сделки и связанных с ней рисков.

Во-вторых, контроль рисков при заключении сделок посредством применения возможностей автоматизированной системы документооборота: внедрены критерии и параметры контроля рисков коррупции, при идентификации которых сделки попадают на согласование в Дирекцию по комплаенс для целей их всесторонней оценки.

Так, под контроль попадают чувствительные к рискам несоблюдения антикоррупционного законодательства сделки, к которым, в частности, относятся: благотворительность, информационные, консультационные, посреднические услуги; сделки с контрагентами под ограничениями и пр.

В случае обнаружения в сделке признаков наличия коррупционных рисков принимается решение о недопустимости заключения сделки или о способах снижения риска, стороны подписывают антикоррупционное соглашение, включающее заверения контрагентов о недопущении нарушений антикоррупционных требований и немедленном информировании о подобных фактах.

В ПАО «Совкомфлот» проводится идентификация, оценка и приоритезация коррупционных рисков по каждому бизнес-процессу. Выявляются бизнес-процессы с повышенными коррупционными рисками. Ведется и регулярно актуализируется карта и реестр рисков, утверждаются владельцы рисков, ответственные за управление рисками и принятие мер, направленных на снижение вероятности их реализации.

На ежегодной основе (выборочно по отдельным категориям не реже 2х раз в год) осуществляется проверка всего офисного персонала группы компаний на участие в коммерческой деятельности (в том числе, регистрации в качестве учредителей и руководителей юридических лиц, регистрации в качестве индивидуальных предпринимателей и самозанятых физических лиц).

Ведется постоянный мониторинг контрагентов, оказывающих услуги, выполняющих работы и осуществляющих поставки товаров для компаний группы.

В рамках осуществления внутреннего контроля в ПАО «ТМК» и на всех предприятиях Группы ТМК силами дирекции по комплаенс-менеджменту и службы внутреннего аудита проводятся ежегодные инспекционные проверки.

Несмотря на то, что система внутрикорпоративного антикоррупционного комплаенса формируется каждой организацией самостоятельно, любая из них в обязательном порядке должна включать **функции мониторинга и оценки эффективности ее функционирования**.

Отраслевая программа Московского транспорта, к примеру, предусматривает проведение на регулярной основе внутриорганизационного мониторинга и тестирования, которые позволяют подтверждать, что Отраслевая программа «работает», а внедренные политики, процедуры и внутренние контроли эффективны и соответствуют идентифицированным коррупционным рискам и их уровням.

Мониторинг проводится при изменении применимого законодательства, организационной структуры организации, внедрения новых технологий или информационных систем, запуска новых направлений деятельности и проектов, для оценки



результатов проверок регуляторов, внедрения лучших практик, стандартов в области антикоррупционного комплаенса или систем комплаенса, устранения недостатков системы, выявленных внутренними или внешними аудиторами, по результатам исследований правоохранительных органов и по другим основаниям.

Тестирование проводится на периодической основе и включает следующие три уровня:

- тестирование внутренних процедур;
- тестирование надлежащего функционирования контролей 1 уровня;
- внутренний аудит антикоррупционной комплаенс-системы.

Помимо мониторинга и тестирования, предполагающего осуществление инсайд-верификации надлежащего функционирования комплаенс-системы, возможно проведение внешней независимой оценки.

Подход Департамента деловой этики и комплаенс ПАО «МТС» (далее – ДДЭИК) к мониторингу и тестированию является риск-ориентированным. ДДЭИК выявляет нарушения (недостатки) контролей в наиболее рискованных бизнес-процессах и (или) транзакциях на основании разработанной единой методологии «Проведение мониторинга транзакций зон коррупционного риска». Мониторинг осуществляется ежеквартально согласно утвержденному календарю; по итогам мониторинга выпускаются отчеты с перечнем выявленных нарушений и недостатков, согласованных с владельцами бизнес-процессов митигирующих и корректирующих мероприятий.

Достоинством названной методологии является ее применение операционными дочерними обществами (с необходимой степенью адаптации), что обеспечивает унификацию подходов компаний в рамках Группы МТС к осуществлению мониторинга и выбору транзакций для тестирования, а также инструментов и описанию процесса проведения внутреннего надзора за эффективностью проведения мониторинга транзакций зон коррупционного риска в дочерних обществах сотрудниками ДДЭИК.

ДДЭИК применяет схожие унифицированные подходы в части разработки методологической основы, порядка проведения, отчетности и эскалации причин переоценки рисков (обусловленных как внешними, так и внутренними факторами), надзора за дочерними обществами в части ежегодной оценки коррупционных рисков в бизнес-процессах, которые дополняют карту рисков ПАО «МТС» в рамках интегрированной оценки рисков.

2

ВНЕШНЯЯ НЕЗАВИСИМАЯ ОЦЕНКА. РЕАЛИЗАЦИЯ ТРЕБОВАНИЙ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ В ОБЛАСТИ АНТИКОРРУПЦИОННОГО КОМПАЕНСА В УСЛОВИЯХ РОССИЙСКОЙ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ, ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Внешняя независимая оценка антикоррупционной системы служит целям поддержания процесса постоянного совершенствования системы, определения ее эффективности, а также помогает выявлять недостатки антикоррупционных процедур и вносить необходимые изменения.

В настоящее время в России применяется несколько независимых и абсолютно добровольных процедур оценки состояния антикоррупционной деятельности организаций:

- процедура оценки соблюдения антикоррупционных требований, закрепленных в Антикоррупционной хартии российского бизнеса;
- участие в Антикоррупционном рейтинге российского бизнеса;
- привлечение независимой аудиторской или юридической компании;
- сертификация по международному стандарту ISO 37001:2016 «Системы менеджмента противодействия взяточничеству»¹.

21 сентября 2012 г. руководителями Торгово-промышленной палаты Российской Федерации, РСПП, общественных организаций «Деловая Россия» и «ОПОРА РОССИИ» подписана **Антикоррупционная хартия российского бизнеса**, к которой по состоянию на 01.06.2022 присоединилось уже более 2000 участников².

Цель Хартии – активное содействие добровольному внедрению российскими компаниями специальных антикоррупционных программ, предусматривающих процедуры внутреннего контроля, закупки на основе открытых торгов, отказ от преференций, финансовый контроль, обучение и работу с персоналом, содействие правоохранительным органам и другие меры³.

Для вхождения в Реестр участников Хартии и получения соответствующего свидетельства компания должна направить в любое бизнес-объединение, подписавшее Хартию, заявление и анкету по установленной форме. Каждые два года компания представляет в РСПП или в соответствующую торгово-промышленную палату самостоятельно заполнен-

¹ <https://www.iso.org/ru/standard/65034.html>

² <http://ach.tpprf.ru/members/>; <http://against-corruption.ru/reestr/>

³ <http://against-corruption.ru/khartiya/>



ную декларацию о принятых антикоррупционных мерах, достоверность которой может быть предварительно заверена компанией в аккредитованном экспертном центре.

Кроме того, компания может пройти процедуру общественного подтверждения через аккредитованный экспертный центр, в этом случае она продолжает оставаться в Реестре в течение 5 лет.

Участие в Хартии и последовательная реализация ее положений становятся для компании подтверждением принятия надлежащих мер по профилактике коррупции, предусмотренных ст. 13.3 Закона о противодействии коррупции.

Другой формой внешней оценки является **Антикоррупционный рейтинг российского бизнеса**, формируемый РСПП.

Рейтинг основан на независимой экспертизе документированных свидетельств соответствия деятельности компаний международному стандарту ISO 37001:2016 «Системы менеджмента противодействия взяточничеству» и положениям Хартии в году, предшествующему году публикации Рейтинга на официальном сайте РСПП и сайте Хартии.

Устранение недостатков, обнаруженных в процессе внешней оценки, направлено на повышение эффективности действующих политик и процедур и совершенствование антикоррупционного комплаенса в организации.

Результаты **внешней оценки** могут быть использованы при оценке ключевых показателей эффективности комплаенс-подразделений и их руководителей. В условиях глобализации капитала особую актуальность приобретает именно ориентирование на требования международных стандартов в области антикоррупционного комплаенса. Наиболее ярко это прослеживается на примерах российских компаний, ведущих активную внешнеэкономическую деятельность.

Так, например, в ПАО «МТС» проводится сертификационный аудит соответствия единой системы комплаенс требованиям международных стандартов ISO 37001:2016 «Системы менеджмента противодействия взяточничеству» и ISO 19600:2014 (с 2021 г. – ISO 37301:2021) «Системы комплаенс менеджмента». По итогам аудита в 2021 г. ПАО «МТС» получило сертификаты соответствия требованиям указанных стандартов.

ДДЭИК организовал внутренний семинар для владельцев комплаенс программ в рамках единой комплаенс системы ПАО «МТС», посвященный подготовке к надзорному аудиту 2022 г. на предмет соответствия требованиям нового стандарта ISO 37301:2021 «Системы комплаенс менеджмента».

Сертификация комплаенс программ по международным стандартам является одним из наиболее значимых и весомых доказательств их эффективности.

Следует учитывать, что содержащиеся в международных стандартах требования служат практическим руководством для мониторинга рисков управления, способствуют борьбе с нарушениями внутренними процедурами, позволяют определить роли и зоны ответственности, потребности организации, а также направления для совершенствования.

Российское антикоррупционное законодательство в настоящее время содержит достаточное нормативное регулирование для определения минимальных требований к антикоррупционной комплаенс-системе. Организации, с учетом международных стандартов, могут дополнять ее и развивать, учитывая размер и специфику бизнеса, внешний контекст и доступные ресурсы.

3

РОЛЬ РУКОВОДСТВА ОРГАНИЗАЦИИ И СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ, А ТАКЖЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПО ПРОФИЛАКТИКЕ КОРРУПЦИИ В ФОРМИРОВАНИИ КОМПЛАЕНС КУЛЬТУРЫ

Ключевую роль в формировании культуры нетерпимости к коррупции и создании внутриорганизационной системы предупреждения коррупции всегда играет **руководство организации**. Заинтересованность руководства в искоренении коррупции должна стать примером для всех остальных работников.

Лидерство руководства в антикоррупционной деятельности организации формулируется как «тон сверху» – термин, применяемый для обозначения приверженности руководства организации к этическим стандартам ведения бизнеса и к стремлению предотвратить коррупцию.

Принцип «тона сверху и посередине» заключается в том, что высшее руководство и менеджеры среднего звена своими действиями должны показывать сотрудникам пример этического поведения. Руководители должны создавать среду открытого общения, способствующую обсуждению этических проблем, подозрений о нарушениях и инновационных идей.

При этом, размер эффекта зависит от прозрачности и полноты охвата «тона сверху». К примеру, на сайте АО «Росгеология» – крупнейшего геологического холдинга России, объединяющего более 45 дочерних зависимых обществ, размещено обращение генерального директора – председателя Правления общества о нулевой толерантности к коррупции. Практика размещения на официальных сайтах обращений руководства является распространенной¹.

Рассмотрим некоторые примеры, внедренные и апробированные российскими компаниями в своей деятельности.

В целях поддержания указанного принципа в ПАО «МТС» активно реализуется и продвигается проект этического лидерства. Этическим лидером может быть каждый, а формы проявления этического лидерства многогранны.

Во-первых, топ-менеджмент транслирует сотрудникам приверженность принципам этического ведения бизнеса в рамках таких инициатив, как обращения к сотрудникам при

¹ Официальные обращения руководителей АО «Почта России» // <https://www.pochta.ru/company/komplaens>; АНО «МДТО» // <https://mdto.ru/antikorrupczija.html>



выходе новых политик и процедур (например, Кодекс делового поведения и этики), обращения к сотрудникам в День этики и Международный день борьбы с коррупцией и т.п.

Во-вторых, компания активно развивает «тон посередине», используя целый инструментарий: интервью с лидерами на тему этики и комплаенс, обсуждение в коллективах этических дилемм, напоминания о прохождении обязательных курсов, разъяснение сути комплаенс контролей и т.д.¹

В ПАО «МТС» применяются различные формы коммуникаций об успехах сотрудников в решении этических дилемм на работе; практикуется направление грамот и благодарственных писем сотрудникам, принявшим высокие стандарты делового поведения, вручение бейджей «Чемпион комплаенс», поощрительные призы в День этики победителям в различных активностях², развивается институт комплаенс-представителей³, проводится всесторонняя оценка комплаенс культуры силами внешнего эксперта.

В ООО «Т2 Мобайл» комплаенс культура органично встраивается в единую корпоративную культуру и поддерживаются на всех уровнях организационной структуры антикоррупционной деятельности. Определены участники антикоррупционной деятельности, сформулирована ролевая модель функций каждого участника. Внедрен и поддерживается «Тон сверху». Руководство ГК Tele2 личным примером руководства демонстрирует соблюдение этических и антикоррупционных стандартов.

Благодаря синергии Дирекции по внутреннему контролю и комплаенс, Дирекции по безопасности и HR обеспечивается эффективное управление комплаенс-риском в области противодействия корпоративного мошенничества и вовлечения в коррупционную деятельность.

В целях развития этического лидерства и просвещения сотрудников в ПАО «ВымпелКом» проводятся ежеквартальные интервью с высшим руководством компании на различные комплаенс темы: горячая линия, проверка бизнес-партнеров, регулирование получения (предоставления) подарков и знаков делового гостеприимства. Ежеквартально членами высшего руководства проводится обсуждение этических дилемм с последующим каскадированием обсуждения дилеммы всеми руководителями со своими командами.

Вопрос **лидерства руководства и подразделения по профилактике коррупции** в компании РУСАЛ через призму коммуникационного инструментария представляется следующим образом:

- «тон сверху» – взаимодействие с сотрудниками руководства компании с целью информирования о важности соблюдения антикоррупционных требований;

¹ В течение 2021 г. проведено 392 мероприятия в 75 филиалах, участвовало более 53,5 тысяч сотрудников.

² В 2021 г. благодарственные письма и электронные бейджи получили более 50 сотрудников.

³ В ПАО «МТС» программа комплаенс-представителей успешно действует с 2017 г. Программа представлена инициативными сотрудниками различных подразделений компании, которые хотят продвигать идеи и принципы комплаенс, готовы работать с коллегами в этом направлении. В настоящее время в проекте участвуют 20 сотрудников, не относящихся непосредственно к функции комплаенс Группы.

- Дирекция по комплаенс (подразделение по профилактике коррупции) обеспечивает коммуникации и обучение в области антикоррупции локальных комплаенс офицеров и сотрудников компании. С этой целью создан портал комплаенс, на котором размещены основные документы в области противодействия коррупции, обучающие презентации, шаблоны анкет для контрагентов, антикоррупционных соглашений и оговорок, а также формы обратной связи, разъяснения, часто задаваемые вопросы, новости и анонсы мероприятий в сфере профилактики и борьбы с коррупцией; проводятся конкурсы и мероприятия, направленные на выявление и пресечение незачинного ведения бизнеса; пиар в виде печатной продукции, например, календари для сотрудников компаний, напоминающих о важности соблюдения принципов этического отношения, честности и должном поведении;
- локальные комплаенс офицеры предприятий и дивизионов обеспечивают необходимый уровень коммуникации и взаимодействия с сотрудниками своих подразделений, для того, чтобы сотрудники понимали значимость соблюдения антикоррупционных требований, а также способы и механизмы контроля их соблюдения, в ходе осуществления своей деятельности и управления бизнес-процессами, выявляют факты или возможность несоблюдения антикоррупционных требований, сообщают Дирекции по комплаенс о обнаруженных или потенциальных фактах нарушения для оценки риска и возможности влияния на его снижение или устранение.

В АНО «МДТО» создано и функционирует специальное структурное подразделение, непосредственно подчиняющееся заместителю генерального директора по комплаенсу, что позволило выстроить эффективную систему централизованного управления деятельностью организации в части развития антикоррупционного комплаенса и деловой этики непосредственно в учреждении, а также оказывать действенную методическую помощь другим организациям Московского транспорта.

Существенная роль в организациях должна отводиться **коллегиальным органам управления в вопросе контроля за реализацией комплаенс программы**, ее эффективностью. Для этого члены органов управления должны:

- иметь персональную компетенцию;
- быть осведомлены (например, в ПАО «МТС» реализуется обязательное ежегодное обучение членов органов управления по вопросам комплаенс);
- осуществлять надзор за системой управления рисками в целом посредством рассмотрения отчетов профильных подразделений, выдачи рекомендаций и голосования по вопросам оценки системы управления рисками в пределах компетенции данного органа управления.

Эффективность контрольной функции органа управления в ПАО «МТС» обеспечивается подотчетностью ему функций, отвечающих за снижение рисков в компании, распространением ключевых комплаенс-контролей на членов органов управления (например, в области урегулирования конфликтов интересов, рассмотрения и голосования по сделкам с заинтересованностью, подарков и делового гостеприимства и т.д.) и наличием возможности эскалации выявленных нарушений в отношении конкретного члена органа управления для последующего рассмотрения и принятия мер реагирования.

4

УСПЕШНЫЕ ПРИМЕРЫ АНТИКОРРУПЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПРОСВЕТИТЕЛЬСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ

В части просветительских мероприятий особое место занимают мероприятия, организуемые Торгово-промышленной палатой Российской Федерации, среди которых уникальный проект «БИЗНЕС-БАРОМЕТР КОРРУПЦИИ», проводимый с целью замера антикоррупционных настроений и оценки антикоррупционной политики в России. В 2021 году участие в специальном проекте ТПП РФ приняли 46 345 предпринимателей и представителей власти.

Результаты исследования ежегодно презентуются 9 декабря на Всероссийской интерактивной акции, приуроченной к Международному дню борьбы с коррупцией. Благодаря видеоконференцсвязи Акция объединяет на площадках торгово-промышленных палат страны предпринимателей, заинтересованных представителей государственных органов власти, контрольно-надзорных органов, образовательных и научных кругов, студентов, экспертов, участвующих в предупреждении и противодействии коррупции.

Одним из важных этапов в построении эффективной антикоррупционной системы остается обучение и информирование (консультирование) персонала организаций.

Сотрудники, занятые своей непосредственной работой, подчас не в состоянии самостоятельно разобраться в предъявляемых к ним антикоррупционных требованиях и могут совершить правонарушение по незнанию. В этой связи необходимо регулярно проводить информирование (консультирование) всех работников об имеющихся антикоррупционных требованиях. Информация должна быть максимально доступной и лаконичной, чтобы быть понятной сотруднику любого уровня.

Помимо регулярного обучения, могут быть организованы ситуативное обучение или дополнительное консультирование:

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

Обучение проводится в различных формах – тренинги, семинары, мастер-классы, кейс-методы (обсуждение реальных примеров из практики), деловые игры и другие.

Так, ПАО «ВымпелКом» для поддержания корпоративной этической культуры на высоком уровне проводит следующие мероприятия по развитию этического лидерства и внутреннему обучению сотрудников:

- Кодекс поведения Группы VEON¹;
- конфликт интересов²;
- противодействие взяточничеству и коррупции, подарки и знаки делового гостеприимства³.

Для всех комплаенс курсов в ПАО «ВымпелКом» разработаны предварительные тестирования, при прохождении которых с результатом 80% и выше сотрудники могли пройти ускоренное обучение. Помимо ежегодной обязательной тренинговой кампании в течение года проводятся обучения сотрудников по различным комплаенс-направлениям на основе риск-ориентированного подхода для разных целевых аудиторий по правилам процедуры «Подарки и деловое гостеприимство», сессиями на тему «Управление корпоративными проверками. Противодействие взяточничеству и коррупции».

В ПАО «Т Плюс» ведется работа по информированию сотрудников о принятых нормах поведения. Так, при приеме на работу нового сотрудника знакомят с локальными нормативными актами, регламентирующими его поведение, дают необходимые разъяснения, а также информируют о возможных мерах ответственности за нарушение действующих правил и процедур. При подписании трудового договора все работники подписывают приложение к нему – обязательство о соблюдении антикоррупционной политики. Так, сотрудник подтверждает, что он информирован об антикоррупционной политике компании и готов ее соблюдать, а также знает, через какие каналы он может обратиться на Горячую линию.

Ежегодно примерно 18 тысяч сотрудников ПАО «Т Плюс» в Москве и регионах присутствия компании (руководители, офисный персонал) проходят тренинги по этике, антикоррупционному законодательству и нормативным требованиям. Протоколы о прохождении обучения хранятся в базе данных компании и системе электронного обучения «Мираполис» (Mirapolis).

Для всех новых сотрудников ПАО «Т Плюс» проводится вэлком-тренинг, в котором руководитель направления комплаенс принимает участие и знакомит их с антикоррупционной политикой, кодексом делового поведения, работой Горячей линии, правилами получения и передачи подарков, а также иными мерами противодействия коррупции. Тренинги проходят онлайн ежемесячно.

В 2021 г. в ПАО «Т Плюс» появился вводный интерактивный антикоррупционный курс для всех сотрудников. Теория в курсе представлена в формате современной

¹ В 2021 г. по результатам ежегодной тренинговой кампании курс по Кодексу поведения Группы VEON прошли 27 124 сотрудника (99,6% от всех назначений курса).

² Курс по Конфликту интересов прошли 27 069 сотрудников (99,4% от всех назначений курса).

³ Курс по Противодействию взяточничеству и коррупции, регулированию предоставлению (получения) подарков и знаков делового гостеприимства прошли 18 641 сотрудник (99,6% от всех назначений курса).



инфографики, анимированного видео, а практика в формате кейсового тренажера и тестового задания. Часовой курс рассказывает об антикоррупционном комплаенсе в компании, видах коррупции и мерах ответственности за них, правилах дарения и получения подарков, а также резюмирует информацию о недопущении правонарушений. В 2021 г. курс стал частью ежегодного обучения, а в дальнейшем используется как один из вводных курсов для новых сотрудников.

В ПАО «ТМК» созданы дистанционные курсы по вопросам антикоррупционного комплаенса и конфликта интересов на базе Корпоративного университета ТМК2U, а также интерактивные видеокурсы по Кодексу этики Группы ТМК. Организовано обязательное прохождение электронных курсов «Управление комплаенс-рисками», «Кодекс этики», «Антикоррупционный комплаенс» и «Конфликт интересов» на платформе SOTA2U с оценкой результатов обучения.

В ОАО «РЖД» принята Комплексная программа антикоррупционной пропаганды в холдинге «РЖД», мероприятия которой направлены на расширение системы правового просвещения, антикоррупционной пропаганды работников, их информирование о принимаемых в компании мерах по противодействию коррупции, развитие эффективных коммуникаций со СМИ, цифровыми платформами, государственными регуляторами, общественными и научными организациями, контрагентами компании в указанной сфере.

В АО «СУЭК» разработаны и внедрены дистанционные курсы комплаенс-обучения работников компании, по итогам которых проводится тестирование. Его результаты доступны в форме отчета, формируемого в информационной системе Mirapolis автоматически и представляемого на регулярной основе в комплаенс-подразделение.

ООО «КСК» разработан электронный обучающий курс в сфере комплаенса, обязательный для прохождения работниками, занимающими коррупционноемкие должности.

В ПАО «ВымпелКом» в 2021 г. проводился **анонимный опрос уровня индекса этики**, в ходе которого сотрудниками оценивалась деятельность компании и ее руководства с этической точки зрения, а также предоставлена возможность анонимно комментировать и делиться идеями по изменению процессов. По результатам опроса компанией разработаны коммуникационные и тренинговые планы для сотрудников всей организации.

Дирекцией по деловой этике и комплаенсу ПАО «ВымпелКом» в 2021 г. **учреждена специальная награда** – «Платиновая пчела», которая присуждается сотрудникам, проявившим себя в поддержке комплаенс культуры и проектов. Выдвинуть кандидата на получение комплаенс награды может любой сотрудник – как руководитель, так и коллега. Информация обо всех номинантах с описанием достижений размещается на внутрикорпоративном ресурсе в целях ознакомления всех сотрудников компании.

В ПАО «Т Плюс» в аналогичных целях разработана **антикоррупционная интерактивная игра «Ревизорро»**, которая получила именно такое название, потому что представляет собой проверку знаний по антикоррупции и проводится в формате широко известного шоу «Своя игра». Погружение в тему антикоррупции, по замыслу авторов, должно создать новый импульс для поддержания деловой репутации компании и новый смысл соблюдения норм законодательства. Первоначально игра задумывалась

в очном формате, и в декабре 2019 г. она впервые состоялась в Москве. Но из-за пандемии пришлось изменить формат и перейти в онлайн.

Любая игра – это азарт и вовлеченность в процесс. Геймификация получения знаний по антикоррупционной политике – хороший пример, как любая актуальная, серьезная тема может стать доступной и понятной людям. Для содействия честному и этичному ведению бизнеса, поддержания положительной деловой репутации компании, соблюдения норм антикоррупционного законодательства, а также эффективного управления конфликтами интересов. Современный формат игры не просто побуждает их перечитывать, а глубоко вникать в содержательную часть. В результате это способствует последовательно и успешно бороться с коррупционными проявлениями и сформировать нулевую терпимость ко всем коррупционным проявлениям.

Помимо интерактивной игры в ПАО «Т Плюс» на ежегодной основе проводится конкурс плакатов и видеороликов «Т+Я против коррупции», лучшие работы которого выставляются и транслируются в офисах компании, а также оформляются в виде антикоррупционного календаря.

В свою очередь, ПАО «МТС» каждый год в октябре отмечает *корпоративный День этики и комплаенс*. В этот день традиционно проводятся тренинги, мастер-классы, конкурсы по тематике комплаенс. В 2021 г. День этики прошел под слоганом «Курс на этическое лидерство». В рамках ежегодного Дня этики публикуется не только обращение от топ-менеджеров о значимости приверженности сотрудников принципам этичного ведения бизнеса, но и проводится вовлекающие мероприятия: игра «Кубок комплаенс» среди сотрудников ПАО «МТС»; творческие конкурсы; выпуски комикса «Комплаенс. Лучшая версия тебя»; обмен стикерами на корпоративном портале, а также в Telegram-канале.

Отраслевая программа Московского транспорта предполагает *диверсификацию стилей и подходов к обучению* в зависимости от уровня должности и уровня комплаенс-рисков по различным направлениям деятельности.

Обучение работников *со средним и низким уровнем коррупционного риска* должно обязательно охватывать следующий круг вопросов:

- обязательства руководства и положения кодекса деловой этики и поведения;
- понятие коррупции в целом, ее сути, видов и форм;
- действия работников в случае коррупционного правонарушения (включая роли конкретных работников и их обязанности).

Обучение работников *с высоким уровнем коррупционного риска*, помимо вышеуказанных вопросов, дополнительно раскрывает следующие вопросы:

- требования применимого законодательства в отношении установленной ответственности за коррупционные правонарушения;
- система антикоррупционного комплаенса, ее основные элементы и направления Отраслевой программы Московского транспорта.

Проведение обучения по вопросам антикоррупционного комплаенса и деловой этики должно входить в обязательные задания для вновь принимаемых работников. При этом в случае изменения должности работника (с должности с меньшим уровнем коррупционного риска на должность с большим уровнем коррупционного риска) ему



может быть назначено дополнительное обучение с учетом установленного графика и контента обучения.

Руководство на постоянной основе, через внутренние или личные коммуникации с подчиненными, демонстрирует поддержку и подает личный пример по прохождению обучения, что помогает укрепить идейное содержание корпоративной культуры этичного поведения и комплаенса, принятия и демонстрации которого организация ожидает от работников.

Помимо проведения обучения в целях обеспечения эффективности механизмов повышения информированности о существующих принципах, правилах и документах по антикоррупционному комплаенсу и деловой этике, отраслевая комплаенс-функция на постоянной или периодической основе проводит коммуникации с работниками.

Для коммуникации должны использоваться различные каналы – от печатной и сувенирной продукции до электронных рассылок, цифровых антикоррупционных библиотек и специализированного программного обеспечения.

Масштабная цифровизация, поощряемая и продвигаемая в последние годы государством, делает приоритетным именно применение цифровых платформ и иных программных продуктов не только в системе обучения и коммуникации, но и в антикоррупционном комплаенсе в целом.

5

ПРИМЕНЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ И ИНЫХ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ В СИСТЕМЕ АНТИКОРРУПЦИОННОГО КОМПЛАЕНСА

Одним из основных направлений реализации Национальной стратегии противодействия коррупции, утвержденной Президентом Российской Федерации в 2010 г.¹, предусмотрено внедрение в деятельность органов государственной власти и местного самоуправления инновационных технологий, повышающих объективность и обеспечивающих прозрачность при принятии нормативных правовых актов и управленческих решений, а также налаживающих межведомственное электронное взаимодействие указанных органов и их взаимодействие с гражданами и организациями в рамках оказания государственных услуг.

Поскольку коррупции чужд принцип избирательности, автоматизация процессов внедряется большинством крупных компаний России независимо от принадлежности к той или иной сфере или отрасли экономики.

Одним из примеров является *цифровизация Горячей линии* комплаенс-системы ПАО «Т Плюс». Для обеспечения конфиденциальности и безопасности передачи сообщений ИТ-блоком разработано решение по автоматизации приема поступающих сообщений. В результате сотрудники и иные заинтересованные лица (потребители, контрагенты) в любое время суток по интернету или с помощью звонка могут проинформировать о фактах хищения, мошенничества, коррупции, недобросовестной конкуренции, конфликта интересов, злоупотребления полномочиями, социально-трудовых конфликтов, нарушения Кодекса делового поведения и по иным вопросам.

Поступающая информация (по телефону, электронной почте, по почтовому каналу) попадает только к уполномоченным сотрудникам ПАО «Т Плюс», которыми анализируется и направляется для проведения дальнейшей проверки ответственным за то или иное направление топ-менеджерам. Оставить сообщение на Горячую линию

¹ Указ Президента Российской Федерации от 13.04.2010 № 460 «О Национальной стратегии противодействия коррупции и Национальном плане противодействия коррупции на 2010–2011 годы».



можно и анонимно. Из доступных каналов связи также есть чат-бот в мобильном приложении «Ты в Плюс»¹.

Эффективность Горячей линии растет, что можно оценить по проценту релевантных обращений². На каналы связи Горячей линии поступает большое количество спам-обращений, «пустых» голосовых обращений, а также обращений от клиентов по вопросам оплаты, графика отключения воды и иным вопросам потребительского сервиса, которые передаются профильному подразделению³.

Популяризовать Горячую линию удастся за счет тренингов, информации на внешнем сайте и корпоративном портале. Также помогают плакаты и буклеты, рассылка (новостная рассылка) сотрудникам, обращения высшего руководства (день информирования генерального директора) и газета.

Другим способом популяризации горячей линии является система материального поощрения работников за сообщение на горячую линию о фактах коррупции, внедренная, к примеру, в ООО «КСК» – поощрение работнику, сообщившему о нарушении коррупционной направленности, устанавливается из фиксированной (за факт сообщения о подтвердившемся нарушении) и расчетной части (исходя из стоимостного выражения ущерба, причиненного Группе компаний КСК).

Автоматизация Горячей линии посредством обработки сообщений в системе Directum позволила комплаенс-менеджеру ПАО «Т Плюс» не только получать сообщения через «единое окно», но и отслеживать статистику событий в виде диаграмм. Обращения автоматически классифицируются по различным критериям: категории, статусу, дате поступления и ряду других, а также направляются конкретному ответственному лицу в зависимости от тематики обращения. Кроме того, данное решение предоставляет удобные средства мониторинга и возможность составления отчетов по обращениям.

В качестве другого примера работы с горячей линией (линией доверия) интересен опыт АО «Почта России», в котором функционирует полный спектр каналов связи (телефон, доступный для приема обращений 24/7, электронная почта, формы обратной связи на внутреннем и внешнем сайте) и все сообщения фиксируются в специальной информационной системе по принципу «единого окна», позволяющей, например, в автоматизированном режиме контролировать нормативные сроки их рассмотрения.

Прием сообщений по телефону осуществляется силами внешнего подрядчика (операторами контактного центра). Это решение позволило существенно миними-

¹ Наибольшей популярностью среди всех каналов коммуникаций пользуется отправка сообщения на адреса электронной почты (52%), обращения через сайт и по телефону составляют 26% и 22% соответственно.

² В 2021 г. показатель составил 8% от общего количества поступивших обращений, а в 2020 г. – всего 3,6%.

³ В 2020 г. доля таких обращений составила примерно 43%, а в 2021 г., благодаря пересмотру процесса получения обращений, разработке новой формы обратной связи на внешнем сайте и перенаправлению потока обращений напрямую в Клиентский сервис, удалось снизить этот показатель до 19% от общего количества поступающих обращений.

зировать трудовые затраты работников Департамента по комплаенсу и повысить качество поступающих обращений.

На ежемесячной основе Департаментом по комплаенсу готовится отчетность по работе линии доверия, которая содержит в себе графическую и аналитическую информацию с показателями динамики сообщений (исторические данные в разрезе по месяцам, общее число сообщений, количество закрытых и открытых сообщений), их тематиках, географическим распределением, а также информацию по подтвердившимся сообщениям, поступившим в обезличенной форме. Каждый отчет направляется для ознакомления топ-менеджменту и руководству филиалов.

Следует отметить, что работа горячей линии с применением в той или иной степени цифровых программ и сетевых ресурсов, организована большинством принявших в проведенном Торгово-промышленной палатой Российской Федерации исследования участников¹.

ПАО «МТС» в связи с переизданием в 2021 г. Кодекса делового поведения и этики проведена масштабная коммуникационная кампания с использованием специально созданной платформы. В качестве интерактивных материалов были выпущены поддерживающие коммуникации в комплаенс сообществе на корпоративном портале, в том числе с разборами кейсов; на платформе были созданы активности, где сотрудники могли проверить свою «комплаенс карму» и развеять мифы с помощью тестов, покрутить колесо комплаенс-баланса и познакомиться с каждым разделом Кодекса через инфографику, комиксы, видео. В информационной кампании по продвижению Кодекса деловой этики и комплаенс приняли участие более 1,2 тыс. сотрудников: информационная кампания обеспечила прохождение обязательных комплаенс курсов на уровне 99%.

В ПАО «Ростелеком» в рамках реализации мероприятий по повышению эффективности противодействия коррупции функционирует специализированный антикоррупционный портал, на котором представлены внутренние документы, регулирующие антикоррупционную деятельность, предусмотрено прохождение комплаенс-тестов для сотрудников и поставщиков, размещены материалы на тему профилактики и противодействия коррупции, а также имеется форма обратной связи для отправки сообщений о коррупционных нарушениях.

Автоматизация контрольных процедур внедрена и в компании РУСАЛ. Так, Система Комплаенс Аккредитации контрагентов позволяет заключать сделки и осуществлять платежи только в отношении контрагентов, риски по которым были проверены роботом на основании представленных в анкете сведений и информации из баз данных и публичных источников. В случае выявления рисков роботом или недостаточности информации для анализа, проверка контрагента осуществляется Департаментом комплаенс, после чего контрагенту присваивается соответствующий статус. Далее сделка любого подразделения, которая имеет риски по ключевым факторам в отношении контрагента, предмета сделки, места ее заключения или

¹ АО «Зарубежнефть», АО «НИИПП», АО «Росгеология», ООО «Абинский ЭлектроМеталлургический завод», ООО «Т2 Мобайл», ПАО «Мечел», ПАО «ТМК», ПАО «ЧЕЛИНДБАНК», ППК «ВСК» и другие.



исполнения, попадает на контроль и проверку комплаенса для целей снижения или исключения рисков.

ООО «ОНХ-Холдинг» разработано и внедрено программное обеспечение «ЕРС-Basic», представляющее собой единую платформу взаимодействия ключевых участников проекта для решения комплексных задач, связанных с закупкой, поставкой, изготовлением, логистикой, приемкой на склады, размещением, отгрузкой со складов товарно-материальных ценностей и контролем комплектации объекта строительства, с системой оповещения ответственных и контролирующих лиц и др. Являясь единым прозрачным инструментом для всех заинтересованных сторон и участников реализации ЕРС-контракта, программный продукт способствует противодействию коррупции в процессе ведения бизнеса.

В АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей» проверка контрагентов осуществляется в специальном разработанном по инициативе СЭБ программном продукте ИАС СВД (информационно-аналитическая система «Система ведения досье») с формированием заключений о возможности сотрудничества. Система предназначена для автоматизированного сбора информации из различных источников в структурированную базу данных фактографической информации, фиксации событий экономической безопасности, учета, статистической обработки и хранения полученных данных, в том числе в части возникновения коррупционных рисков.

Во многих компаниях автоматизирован процесс выявления конфликта интересов. К примеру, в ПАО «Ростелеком» с июня 2018 года введена в эксплуатацию автоматизированная система «Комплаенс-контроль», благодаря которой удалось повысить эффективность проверки и обработки сведений о существующем или потенциальном конфликте интересов.

В ПАО «Россети» с 2017 года ежегодное декларирование конфликта интересов проводится в электронной форме с автоматической проверкой работников на аффилированность и конфликт интересов, с использованием подсистемы электронного декларирования конфликта интересов, интегрированной со СПАРК, а также внутренними системами (Автоматизированной системой Анализа и сбора информации о бенефициарах и Автоматизированной системой учета дебиторской задолженности). В декларировании конфликта интересов за 2021 год приняло участие 49140 работников.

В ПАО «Россети Московский регион» разработан модуль автоматизированной многокритериальной оценки коррупционных рисков и злоупотреблений в сфере технологических присоединений на базе программного обеспечения корпоративной информационной системы управления ресурсами.

Для обобщения информации о результатах проверки закупочной документации в ПАО «Россети» создана автоматизированная система «Анализ и сбор информации о бенефициарах», позволяющая собирать данные из множества источников, обеспечивая проверку полноты и достоверности сведений о юридических и физических лицах, в том числе информации о деловой репутации контрагента; оценить деловые и репутационные риски; выявить признаки наличия аффилированности, конфликта интересов, предконфликтной ситуации и иных злоупотреблений.

В ОАО «РЖД» для выявления конфликта интересов и автоматизации функции антикоррупционного комплаенса разработано программное обеспечение АС «Декларант», которое позволяет выявлять в автоматическом режиме ситуации возможного конфликта интересов на основе критически значимых групп факторов, что минимизирует трудозатраты работников ОАО «РЖД». Программный продукт агрегирует в одном информационном пространстве данные различных систем как внутренних, так и внешних, позволяя быстро получать необходимые аналитические сведения о проводимой антикоррупционной работе любого подразделения компании, в том числе в динамике изменения данных за предыдущие периоды и ранее выявленные риски.

Также в АС «Декларант» внедрены цифровые модули по сбору и обработке аналитической отчетности подразделений по управлению конфликтом интересов, оценке коррупционных рисков, регистрации сообщений, поступающих на горячую антикоррупционную линию, реализации мероприятий плана ОАО «РЖД» по противодействию коррупции, проведению проверок соблюдения нормативных документов холдинга «РЖД» в сфере предупреждения и противодействия коррупции.

Автоматизированные системы и комплексы также применяются для оценки рисков. В АО «СУЭК» в целях управления рисками по всем риск-областям, включая противодействие коррупции, в компании внедряется АИС «Организатор комплаенс-кейсов», предназначенная для формирования в автоматизированном режиме отчетности об управлении рисками нарушения обязательных требований (об идентифицированных и проанализированных комплаенс-рисках, их уровне, планах мероприятий по предупреждению нарушений обязательных требований и реализации указанных планов) и осуществления контроля над проведением процедуры оценки комплаенс-рисков и исполнением планов мероприятий по предупреждению нарушений обязательных требований.

Цифровой интеграции и автоматизации могут быть подвергнуты как отдельно взятые процессы – именно такие практические примеры приведены выше, так и в целом комплаенс-система компании.

Так, в 2021 г. АНО «МДТО» совместно с ведущими экспертами в области автоматизации создан *прототип единой цифровой антикоррупционной комплаенс-платформы*.

Платформа представляет из себя программный комплекс, направленный на автоматизацию системы комплаенс-менеджмента, которая имеет собственные уникальные процессы (оценка коррупционных рисков, комплаенс-проверка деловых партнеров), а также распространяет свое действие на смежные сферы (закупочная деятельность, договорная и кадровая работа). Такое решение позволит унифицировать указанные процессы, сделать их прозрачными, объединить в единый информационный контур, защитить конфиденциальные данные и масштабировать на другие организации транспортного комплекса Москвы.

В настоящее время осуществляется тестирование прототипа на базе АНО «МДТО» и его внедрение в практическую деятельность. Постепенно к этому процессу будут привлекаться иные организации Московского транспорта.

Внедрение инновационных практик в бизнес-процессы, прежде всего, призвано минимизировать коррупционные риски, нивелируя влияние человеческого факто-



ра – идеальная модель поведения, переведенная на язык машин, и является по своей сути эталонным примером искусственного интеллекта как конечной общей цели Национальных стратегий развития искусственного интеллекта¹, противодействия коррупции и Стратегии развития информационного общества².

¹ Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации».

² Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы».

6

РЕАЛИЗАЦИЯ АНТИКОРРУПЦИОННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ В РАМКАХ ОТРАСЛЕВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

Одним из комплексных решений в сфере антикоррупционного комплаенса является реализация антикоррупционных мероприятий в рамках отраслевого регулирования. При этом следует отметить, что данный процесс реализуется не просто масштабированием системы внутрикорпоративного комплаенса с отдельного взятого хозяйствующего субъекта на их группу по отраслевому или иному смежному признаку, а путем формирования глобальных ассоциативных отраслевых и межотраслевых надстроек с разработкой и внедрением соответствующих регуляторных механизмов.

Так, в 2020 г. по инициативе групп компаний Трансмашхолдинг и КСК была создана **Ассоциация устойчивого развития промышленности**. В число членов Ассоциации входят предприятия групп компаний Трансмашхолдинг, КСК, ЛокоТех, САЛАИР и другие¹. Ключевым принципом создания Ассоциации является принцип распространения антикоррупционной функции на все организации по всей цепочке создания ценности по формату саморегулирования.

Данный принцип реализуется через ряд механизмов:

- единые стандарты антикоррупционной деятельности, являющиеся обязательными для всех членов Ассоциации;
- формирование и разработка каждой организацией – членом Ассоциации обязательных к исполнению планов развития антикоррупционных мер на основе выявленных несоответствий между существующими бизнес-процессами и стандартами Ассоциации;
- контроль со стороны Ассоциации исполнения планов развития антикоррупционных мер с механизмом взаимных проверок организациями-членами Ассоциации их фактического исполнения;
- методические рекомендации и типовые формы основных локальных нормативных актов, используемых членами Ассоциации при внедрении антикоррупционных механизмов, которые пополняются на основе решений экс-

¹ На март 2022 г. в Ассоциацию устойчивого развития промышленности входит более 40 организаций.



пертного совета, к работе которого привлекаются профильные специалисты организаций-членов Ассоциации и внешние эксперты;

- оказание практической помощи организациям – членам Ассоциации при внедрении отдельных механизмов антикоррупционной деятельности;
- образовательно-информационные мероприятия для членов Ассоциации и их работников (программы повышения квалификации, дистанционные курсы, дайджесты и обзоры, посвященные актуальным событиям и трендам развития в области противодействия коррупции, обзоры и доступ к книжным новинкам, научно-исследовательская работа, и т.д.);
- реализация проекта «Единая доверенная среда», в котором все члены Ассоциации могут обмениваться данными о результатах оценки благонадежности контрагентов, включая оценку антикоррупционной системы контрагента;
- механизм партнерства – преимущественно для представителей малого и среднего бизнеса доступна возможность использования ресурсов Ассоциации для выстраивания собственных антикоррупционных систем без вступления в Ассоциацию;
- взаимодействие с основными заказчиками основных членов Ассоциации в целях обмена опытом и обеспечения согласованности антикоррупционных стандартов.

В условиях роста нестабильности экономической ситуации ввиду санкционного давления со стороны недружественных стран и возросших, в связи с этим, коррупционных рисков Ассоциацией разработан и доведен до организаций – членов ряд срочных рекомендаций, включающих в себя:

- закрепление ответственного по противодействию коррупции в организации;
- координацию действий служб для выделения критично значимой закупаемой номенклатуры;
- утверждение временного упрощенного порядка проведения закупки для критично значимой номенклатуры;
- обеспечение функционирования каналов обратной связи с контрагентами и сотрудниками;
- управление конфликтом интересов (включая внедрение процедуры психологического исследования с помощью «полиграфа»);
- осуществление коммуникации с работниками, направленной на повышение ответственности и осознанности деятельности в период кризиса.

Все рекомендации сопровождаются разъяснениями о конкретных шагах, необходимых для исполнения каждой из них, разработаны типовые формы документов, проведена встреча с ответственными работниками организаций – членов Ассоциации с обсуждением практики внедрения первоочередных антикоррупционных мер.

Получена обратная связь о высоком уровне применимости предложенных мер и их эффективности в практической деятельности организаций – членов Ассоциации. По итогам обсуждения обобщены и обновлены рекомендации с учетом практики организаций – членов Ассоциации.

Пример с первоочередными антикоррупционными мерами демонстрирует значимую роль Ассоциации в процессе практической реализации антикоррупционных мероприятий для отраслевого регулирования.

Некоторые хозяйствующие субъекты российского экономического рынка настолько крупные, что фактически представляют собой отдельные отрасли, и поэтому внедряемая в них система антикоррупционного комплаенс-менеджмента изначально несет в себе отраслевую функцию.

Так, в структуре холдинга РЖД, включающего в себя более 100 юридических лиц, в которых трудоустроено свыше 800 тыс. работников, функционирует комиссия по урегулированию конфликта интересов в ОАО «РЖД», а также региональные комиссии на полигонах всех 16 железных дорог, в составы которых в соответствии с рекомендациями Минтруда России включены представители научных, отраслевых, профсоюзных и общественных организаций.

Другим примером отраслевого подхода к комплексному регулированию вопросов противодействия коррупции в организациях является успешно внедренная в АНО «МДТО» и в настоящее время масштабируемая на все предприятия и учреждения, подведомственные Департаменту транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры города Москвы, *Отраслевая программа Московского транспорта*.

Преимущества отраслевого регулирования, применимо к отдельно взятому представителю отрасли, наглядно проиллюстрированы на примере ПАО «МТС», которыми в качестве аналогов для бенчмаркинга рассматриваются практики лидеров отрасли, в том числе на российском рынке.

В 2021 г. в соответствии с лучшими практиками проведено обновление Кодекса делового поведения контрагента ПАО «МТС», актуализированы минимальные стандарты, соблюдение которых ожидается от контрагентов Компании. Положения Кодекса распространяются на контрагентов общества, а также любых третьих лиц, задействованных контрагентами для совершения действий от имени и/или в интересах Группы МТС. Ознакомление с Кодексом и принятие на себя его обязательств является неотъемлемой частью договорных отношений с ПАО «МТС». На внешнем сайте МТС и МТС Закупки была опубликована иллюстрированная версия Кодекса делового поведения контрагента для улучшения восприятия содержащейся в документе информации¹.

Для обеспечения своевременного обучения контрагентов ПАО «МТС» реализует и поддерживает риск-ориентированную программу обучения посредством специально разработанной системы тренингов. С 2021 г. запущена программа электронного обучения контрагентов, в рамках которой в различных форматах обучение прошли более 1800 контрагентов.

Таким образом, отраслевое регулирование вносит весомый вклад в развитие антикоррупционного комплаенса, позволяя, прежде всего, унифицировать и распространить наиболее эффективные антикоррупционные методы и практики, обеспечивая тем самым мультипликативный межотраслевой эффект по всем цепочкам коммуникаций и взаимодействий бизнес-сообщества.

¹ https://static.ssl.mts.ru/mts_rf/contents/608/Kodeks_delovogo_povedeniya_kontraagenta_new.pdf.

