



ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ПРЕЗИДЕНТІНІҢ  
ЖАНЫНДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК  
БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ



## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по внедрению стандарта СТ РК ISO 37001-2017:  
«Системы менеджмента борьбы со взяточничеством.  
Требования и руководство по использованию»  
в деятельность организаций квазигосударственного и частного секторов»

Астана, 2023

К.А.Павлов, А.Р.Масалимова, Е.К.Жаров, Д.С.Ишин, Ш.Т.Шаяхметова

---

# МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по внедрению стандарта СТ РК ISO 37001-2017:

«Система менеджмента борьбы со взяточничеством.

Требования и руководство по использованию»

в деятельность организаций квазигосударственного и частного секторов

АСТАНА, 2023

**УДК 006.06:343.352 (574)**

**ББК 67.51.5**

Рецензенты:

кандидат юридических наук, проректор по стратегическому развитию и социальной работе НАО «Казахский национальный женский педагогический университет», сертифицированный разработчик и разработчик РЕСВ по стандарту ISO 37001, ведущий аудитор по ISO 3700 Рысбекова Ж.К., доктор экономических наук, доцент, директор Института прикладных исследований Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, ведущий аудитор по ISO 37001 Кошербаева А.Б.

Павлов К.А., Масалимова А.Р., Жаров Е.К., Ишин Д.С., Шаяхметова Ш.Т. Методические рекомендации по внедрению стандарта СТ РК ISO 37001–2017: «Системы менеджмента борьбы со взяточничеством. Требования и руководство по использованию» в деятельность организаций квазигосударственного и частного секторов. – Астана: АГУ при Президенте РК, 2023. – 64с.: табл.

**ISBN 978-601-08-3584-9**

Изложенные в методических рекомендациях положения способствуют развитию компетенций комплаенс-служб по внедрению и совершенствованию системы менеджмента противодействия взяточничеству в деятельности организаций в соответствии со стандартом СТ РК ISO 37001-2017: «Системы менеджмента борьбы со взяточничеством. Требования и руководство по использованию» и способствуют достижению поставленной в работе цели по внедрению требований стандарта.

Методические рекомендации предназначены для работников комплаенс-служб организаций квазигосударственного и частного секторов экономики Республики Казахстан вне зависимости от масштабов работы, сферы деятельности, места осуществления деятельности. Ключевые слова: международный стандарт, национальный стандарт, система менеджмента, противодействие коррупции противодействие взяточничеству, антикоррупционный комплаенс.

©АГУ при Президенте РК, 2023

## Содержание

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Введение .....                                   | 4  |
| РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....               | 5  |
| 1.1. Назначение.....                             | 5  |
| 1.2. Ссылки .....                                | 5  |
| 1.3. Сокращения.....                             | 8  |
| РАЗДЕЛ 2. ТРЕБОВАНИЯ СТАНДАРТА .....             | 9  |
| 2.1. Ограничения требований .....                | 9  |
| 2.2. Рекомендации по реализации требований ..... | 9  |
| 2.3. Раздел 4 «Контекст организации» .....       | 10 |
| 2.4. Раздел 5 «Лидерство».....                   | 17 |
| 2.5. Раздел 6 «Планирование» .....               | 23 |
| 2.6. Раздел 7 «Поддержка» .....                  | 27 |
| 2.7. Раздел 8 «Операционная деятельность» .....  | 35 |
| 2.8. Раздел 9 «Оценивание пригодности» .....     | 49 |
| 2.9. Раздел 10 «Постоянное улучшение» .....      | 56 |

## Введение

На современном этапе одним из основных приоритетов государственной политики Казахстана определено противодействие коррупции во всех сферах жизнедеятельности общества. Развитие конструктивного добропорядочного сотрудничества и коммуникаций в бизнес-среде на основе законности, взаимного доверия и открытости предполагает, в первую очередь, совершенствование внутренних аспектов деятельности всех участников социально-экономических процессов.

Концепцией антикоррупционной политики, утвержденной Указом Президента Республики Казахстан от 2 февраля 2022 года № 802, предусмотрены меры по противодействию коррупции в квазигосударственном и частном секторах, которые нацелены на стимулирование открытой, прозрачной и честной деятельности через добровольное внедрение антикоррупционных стандартов, превенцию коррупции в деятельности организации и их персонала.

Настоящие методические рекомендации по внедрению стандарта СТ РК ISO 37001-2017: «Системы менеджмента борьбы со взяточничеством. Требования и руководство по использованию» в деятельность организаций (далее – Рекомендации) подготовлены в целях расширения компетенций антикоррупционных комплаенс-служб и выработки единых подходов к внедрению и поддержанию системы менеджмента борьбы со взяточничеством (далее – СМБВ).

Рекомендации носят разъяснительный характер, не противоречат установленным стандартам, законодательству и принципам ведения бизнеса. Они могут быть использованы в любой организации квазигосударственного и частного секторов вне зависимости от масштабов и сферы деятельности, места осуществления деятельности, содействовать организации постоянного мониторинга коррупционных рисков и выработке эффективных мер по поддержанию и совершенствованию СМБВ.

## РАЗДЕЛ 1.

# ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### 1.1. Назначение

Данные Рекомендации предназначены для организаций любого профиля и масштаба деятельности, формы собственности, места деятельности.

Рекомендации могут быть использованы:

- в период подготовки к внедрению СМБВ;
- в процессе разработки и внедрения СМБВ;
- на стадии подготовки к подтверждению СМБВ;
- во время поддержания функционирования СМБВ.

Данные Рекомендации являются вспомогательным методическим инструментарием.

### 1.2. Ссылки

**1.2.1.** Рекомендации базируются на:

- ISO 37001:2016 «Anti-bribery management systems. Requirements with guidance for use».
- СТ РК ISO 37001 «Система менеджмента борьбы со взяточничеством. Требования и руководство по использованию»

*Примечание:*

1. В содержании стандарта СТ РК ISO 37001 используется термин «коррупция», в ISO 37001 – «взяточничество». Коррупция – значительно более широкое понятие и включает в себя как отдельный вид «взяточничество». В стандарте ISO 37001 допускается расширение распространения системы менеджмента с «взяточничества» до «коррупции».

2. Международная организация по стандартизации (ISO) – выпустила официальный перевод стандарта ISO 37001 на русский язык. Ознакомиться с ним можно по ссылке <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:ru>. В Рекомендациях наименования разделов будут использованы с данного перевода.

3. Перед использованием Рекомендаций желательно проверить актуальность стандартов, на которые по тексту имеются ссылки.

**1.2.2.** Рекомендации содержат ссылки на следующие нормативные правовые акты:

1. Конституция Республики Казахстан. Принята на всенародном референдуме 30 августа 1995 года. // Электронный ресурс: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K950001000>

2. Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции. Принята резолюцией 58/4 Генеральной Ассамблеи от 31 октября 2003 года. // Электронный ресурс: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z080000031>

3. Конвенция по борьбе с подкупом должностных лиц иностранных государств при проведении международных деловых операций (ОЭСР). // Электронный ресурс: [https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/convcombatbribery\\_eng.pdf](https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/convcombatbribery_eng.pdf)

4. Кодекс Республики Казахстан от 4 декабря 2008 года № 95-IV «Бюджетный кодекс Республики Казахстан». // Электронный ресурс: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K080000095>

5. Кодекс Республики Казахстан от 3 июля 2014 года № 226-V ЗРК «Уголовный кодекс Республики Казахстан». // Электронный ресурс: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1400000226>

6. Кодекс Республики Казахстан от 4 июля 2014 года № 231-V ЗРК «Уголовно-процессуальный кодекс Республики Казахстан». // Электронный ресурс: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1400000231>

7. Кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V ЗРК «Трудовой кодекс Республики Казахстан». // Электронный ресурс: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000414#z205>

8. Кодекс Республики Казахстан от 29 октября 2015 года № 375-V ЗРК «Предпринимательский кодекс Республики Казахстан». // Электронный ресурс: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000375>

9. Кодекс Республики Казахстан от 27 декабря 1994 года № 268-XIII «Гражданский кодекс Республики Казахстан». // Электронный ресурс: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K940001000>

10. Кодекс Республики Казахстан от 29 июня 2020 года № 350-VI «Административный процедурно-процессуальный кодекс Республики Казахстан». Электронный ресурс: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2000000350>

11. Кодекс Республики Казахстан от 25 декабря 2017 года № 120-VI ЗРК «О налогах и других обязательных платежах в бюджет (Налоговый кодекс)». // Электронный ресурс: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1700000120>

12. Указ Президента РК от 2 февраля 2022 года № 802 «Об утверждении Концепции антикоррупционной политики РК на 2022-2026 годы и внесении изменений в некоторые указы Президента РК». // Электронный ресурс: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2200000802>

13. Указ Президента Республики Казахстан от 10 октября 2022 года № 1040 «О подписании Соглашения о сотрудничестве государств – участников



Содружества Независимых Государств в противодействии коррупции». // Электронный ресурс: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2200001040>

14. Закон Республики Казахстан от 16 ноября 2015 года № 401-V ЗРК «О доступе к информации». // Электронный ресурс: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000401>

15. Закон Республики Казахстан от 21 мая 2013 года N 94-V «О персональных данных и их защите». // Электронный ресурс: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1300000094>

16. Закон Республики Казахстан от 18 ноября 2015 года № 410-V ЗРК «О противодействии коррупции». // Электронный ресурс: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000410>

17. Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 416-V ЗРК «О государственной службе Республики Казахстан». // Электронный ресурс: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416>

18. Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 19 октября 2016 года № 12 «Об утверждении Типовых правил проведения внутреннего анализа коррупционных рисков». // Электронный ресурс: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600014441>

19. Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по противодействию коррупции от 30 декабря 2022 года № 488 «Методические рекомендации по проведению внутреннего анализа коррупционных рисков» // Электронный ресурс: <https://www.gov.kz/memleket/entities/anticorruption/documents/details/437709?lang=ru>

20. Приказ Министра культуры и спорта Республики Казахстан от 25 августа 2023 года № 236 «Об утверждении Правил документирования, управления документацией и использования систем электронного документооборота в государственных и негосударственных организациях». // Электронный ресурс: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300033339>

21. Приказ Председателя Комитета технического регулирования и метрологии Министерства по инвестициям и развитию Республики Казахстан от 16 ноября 2017 года № 318-од О некоторых вопросах стандартизации (с изменениями от 23.06.2023 г.). // Электронный ресурс: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=38715304](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38715304)

*Примечание:*

Нумерация нормативных-правовых актов в дальнейшем используется как «Ссылка на НПА».



### 1.3. Сокращения

По тексту Рекомендаций используются следующие сокращения:

- **СМ** – система(ы) менеджмента;
- **СМБВ (СМПК)** – система менеджмента борьбы со взяточничеством (система менеджмента противодействия коррупции);
- **СМК** – система менеджмента качества;
- **СЭМ** – система экологического менеджмента;
- **НПА** – нормативный правовой акт;
- **ТС** – техническая спецификация;
- **ОПС** – Орган по подтверждению соответствия систем менеджмента (*прим. – СМПК*);
- **ОС** – Орган по сертификации систем менеджмента (*прим. – СМБВ*);
- **ОРД** – организационно-распорядительная деятельность
- **АКС** – антикоррупционные комплаенс-службы
- **СУОТ** – система управления организацией труда

## РАЗДЕЛ 2.

# ТРЕБОВАНИЯ СТАНДАРТА

### 2.1. Ограничения требований

**2.1.1.** С учетом специфики деятельности организации, ее структуры и взаимодействия с заинтересованными сторонами на практике выделяют типовые ограничения в реализации требований:

- **п. 8.5.1** – ограничивается, если у организации отсутствуют подконтрольные организации.

*Примечание: Организация контролирует другую организацию, если она прямо или косвенно управляет менеджментом этой организации.*

- **п. 9.3.2** – ограничивается, если у организации отсутствует руководящий орган.

*Примечание:*

*Руководящий орган – группа или орган, имеющие полномочия и несущие основную ответственность за деятельность организации, управление и политику, им отчитывается высшее руководство, они имеют право привлекать к ответственности высшее руководство. Обычно данный термин применяется к совету директоров или наблюдательному совету организации.*

Важным элементом при разработке и внедрении СМБВ является установление факта наличия или отсутствия данного(ых) ограничения(й), так как они критически изменяют подход при оценке рисков коррупции, в распределении обязанностей в рамках СМБВ, а также в выстраивании отдельных процессов и процедур СМБВ.

**2.1.2.** Стоит отметить, что возможны другие ограничения требований стандарта, но они носят исключительный характер и должны быть обоснованными.

### 2.2. Рекомендации по реализации требований

Для удобства применения Рекомендаций описание реализации будет осуществляться по трем позициям:

- требования стандарта;
- ссылка на НПА (при наличии соответствующих требований в национальном законодательстве);
- основные положения (рекомендации) по реализации требований.

Обратите внимание: вариант реализации носит исключительно рекомендательных характер.

## 2.3. Раздел 4 «Контекст организации»

| Требования стандарта                                             | Ссылка на НПА          | Основные положения по реализации требований                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>4 Контекст организации</b>                                    |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 4.1<br>Понимание организации и ее контекста                      | 2, 3, 12               | 1. Контекст организации должен быть представлен в виде документированной информации.<br>2. Контекст может быть представлен:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 4.2<br>Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон | 12                     | - как часть общего документа, например, «Руководство по СМБВ», «Антикоррупционный стандарт» и т.п.;<br>- как отдельный документ, например «Контекст организации»;<br>- организация может добавить требуемую                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 4.3<br>Определение области применения СМБВ                       | 12, 16, 17, 18, 19, 20 | информацию в стратегические документы (при их наличии), например, «Бизнес-план», «Стратегия развития» или т.п.<br>3. Минимальная структура контекста:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 4.4<br>СМБВ                                                      | 12, 16, 20             | - внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность организации и/или ее СМБВ;<br>- заинтересованные стороны и их требования к деятельности организации и/или ее СМБВ;<br>- границы СМБВ.<br>4. Должны быть определены сотрудники организации, ответственные за управление контекстом.<br>5. Контекст должен пересматриваться:<br>- плановый пересмотр – согласно документам организации;<br>- внеплановый пересмотр – при изменении факторов, влияющих на деятельность организации и/или ее СМБВ |
| 4.5<br>Оценка риска взяточничества                               | 12, 16, 18, 19         | 1. Менеджмент коррупционных рисков должен быть формализован.<br>2. Может быть реализован как отдельный документ организации.<br>3. Менеджмент коррупционных рисков – постоянный процесс.<br>4. Результаты менеджмента должны документироваться и сохраняться.                                                                                                                                                                                                                                          |

| Требования стандарта | Ссылка на НПА | Основные положения по реализации требований                                                  |
|----------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |               | 5. Должны быть назначены ответственные за проведение оценки и обработки коррупционных рисков |

Организация должна периодически, а также при любых существенных изменениях в своей деятельности (новые рынки и продукты, смена структуры собственности или корпоративной структуры, новая юрисдикция и так далее) или применимого законодательства, оценивать, насколько актуальным является текущее понимание контекста, а также потенциальное влияние новых обстоятельств на эффективность созданных комплаенс-систем. Периодичность, а также условия, на основании которых пересматривается контекст функционирования, устанавливаются внутренними документами компании.

#### Анализ внутренних и внешних факторов

На практике часто используются методологии оценки деятельности организации (например, SWOT-анализ, PEST-анализ и др.). При применении подобных методологий требуется дальнейшая систематизация данных по категориям «Внутренние факторы» и «Внешние факторы».

#### *Примечание:*

*Организация может применять любую иную методологию, но важно иметь в виду, что ни одна из них в полной мере не отвечает на требования стандарта – выделение внутренних и внешних факторов.*

#### **Примеры факторов:**

- Географические регионы, в которых у компании имеются деловые интересы и/или законодательство которых компания должна соблюдать. В процессах антикоррупционного комплаенса, помимо необходимости соблюдения требований антикоррупционного законодательства страны, в которой компания осуществляет свою деятельность, данный фактор также указывает на необходимость адаптации антикоррупционных комплаенс-систем в соответствии с уровнем коррупционных рисков, ассоциированных с конкретным регионом. В качестве основы для проведения анализа могут использоваться различные страновые рейтинги (например, Индекс восприятия коррупции Трансперенси Интернэшнл, Индекс контроля коррупции Всемирного Банка) и иные аналитические материалы об уровне коррупции и антикоррупционном законодательстве стран и регионов;

- Экономические и рыночные условия: отрасли экономики, отношение к государственному сектору и иные экономические условия также влияют на уровень подверженности деятельности компании комплаенс-рискам. К

примеру, источником информации о подверженности различных отраслей коррупционным проявлениям могут быть результаты проводимого уполномоченным государственным органом антикоррупционного мониторинга;

- Социальные, культурные и экологические аспекты среды деятельности организации;

- Стратегия и бизнес-модель, характер, размер и сложность деятельности, процессов и операций, виды деятельности компании и связанные с ними риски, и регуляторные требования;

- Членство в различных организациях и объединениях, накладывающие на компанию дополнительные ограничения и обязательства;

- Нормативные документы, принятые компанией (ее акционерами и учредителями), в силу которых у компании возникают обязательства по соблюдению требований;

- Внутренние структуры, политики, процессы, процедуры, имеющиеся ресурсы и технологии;

- Характер и частота деловых отношений с третьими сторонами;

- Уровень развития комплаенс-культуры в компании и другие.

Указанные выше и иные значимые факторы среды оцениваются на предмет их влияния на достижение целей СМБВ.

Для систематизации информации необходимо руководствоваться требованиями п. 4.1 (a-h) стандарта.

Результаты анализа могут быть представлены в виде таблицы:

| Позиция анализа<br>(пп. 4.1 (a-h) ISO 37001) | Внутренний фактор | Внешний фактор |
|----------------------------------------------|-------------------|----------------|
|                                              |                   |                |

#### Анализ заинтересованных сторон

Выделение заинтересованных сторон – важная задача. Выделенные заинтересованные стороны часто «увязаны» с рисками коррупции, которыми организация должна управлять в рамках своей СМБВ.

**Примеры** обычных заинтересованных сторон:

- клиенты (заказчики);
- руководящий орган (обязательно, если он имеется);
- персонал организации (возможно выделение конкретных категорий персонала);
- подконтрольные организации (обязательно, если они имеются);

- органы государственного управления (например, Агентство Республики Казахстан по противодействию коррупции);

- поставщики и др.

При выявлении заинтересованных сторон должны быть определены требования, которые они предъявляют к СМБВ организации, а также посредством чего эти требования доводятся до организации (механизмы учета этих требований).

Результаты анализа могут быть представлены в виде таблицы:

| Заинтересованная сторона | Требование к СМБВ | Метод доведения требований |
|--------------------------|-------------------|----------------------------|
|                          |                   |                            |

*Примечание:*

*Дополнительной хорошей практикой является рассмотрение требований (пожеланий) и механизмов их учета (доведения) от организации к заинтересованным сторонам.*

#### Описание области применения СМБВ и ее границы

Область применения СМБВ определяет среду, в которой организация будет управлять рисками коррупции.

Область применения может быть описана как текстовое описание и/или в виде графики.

При описании области применения минимально необходимо отразить:

- назначение организации (формулировка ее деятельности, бизнес-процессов);

- физические границы (адрес(а));

- отсутствие/наличие Руководящего органа;

- отсутствие/наличие подконтрольных организацией (с информацией о них);

- структуру взаимодействия в рамках СМБВ (дополнительно см. Рекомендации по п. 5.3).

Если в организации нет Руководящего органа и/или подконтрольных организаций, то необходимо это отразить в области как ограничения требований с обоснованием.

Организация может добавить иную информацию по области применения СМБВ, если посчитает ее важной.

#### Описание СМБВ

Фактическим примером реализации этого требования и есть внедренная СМБВ.

Обратите внимание: если в организации уже есть другая(ие) СМ (например, СМК, СЭМ и/или др.), то хорошей практикой является отражение элементов, которые могут быть или уже интегрированы (объединены) между этими СМ – например, единая методика оценки рисков, общая Политика СМ и т.п.

#### Менеджмент рисков взяточничества (коррупционных рисков)

Организации следует внедрить у себя риск-менеджмент при построении комплаенс-систем. То есть, усилия должны быть, в первую очередь, направлены на обеспечение контроля за рисками, реализация которых будет иметь значительные последствия для достижения компанией своих стратегических целей. Такой подход помогает организации сосредоточить основное внимание и ресурсы на более высоких рисках в качестве приоритета, но в итоге она будет охватывать все коррупционные риски.

Анализ (идентификация) и обработка коррупционных рисков проводится периодически и при существенных изменениях факторов, влияющих на эффективность функционирования антикоррупционной комплаенс-системы. Коррупционные риски следует пересматривать, когда имеют место:

- разработка новых или изменение видов деятельности, продуктов или услуг организации;
- изменение корпоративной (организационной) структуры или стратегии;
- значительные внешние изменения, такие как финансово-экономические обстоятельства, рыночные условия, обязательства и отношения с контрагентами;
- изменение законодательных требований и внутренних процедур;
- сделки по слиянию и поглощению;
- имевшие место случаи коррупции (даже единичный случай коррупции может указывать на существенное изменение обстоятельств и предпосылок возникновения рисков).

По результатам процесса оценки (идентификации) и обработки коррупционных рисков составляется регистр, содержащий, в том числе, информацию об источниках и ситуациях потенциального коррупционного нарушения, а также разрабатываются контрольные процедуры и мероприятия для управления значимыми коррупционными рисками и повышения эффективности комплаенс-системы. Для всех выявленных значимых комплаенс-рисков следует определить должности (лиц), влияющие на его реализацию.

Обратите внимание на действующие рекомендации в рамках НПА Республики Казахстан по управлению коррупционными рисками (см. [18] в



совокупности с [19]). Реализация этих рекомендаций соответствует реализации требований пп. 4.5 и 6.1 стандарта в части рисков взяточничества.

*Примечание:*

*Не требуется разрабатывать и внедрять отдельную методику оценки рисков взяточничества (коррупционных рисков), так как это приведет к нарушению целостности СМБВ (дублированию информации).*

При формировании процесса и/или процедуры (методики) рисков взяточничества, необходимо:

- описать реализацию как минимум двух этапов: оценки (идентификации) и обработки рисков;
- установить категории рисков, а также уровень принятия риска;
- установить периодичность проведения анализа;
- установить экспертную группу по оценке и обработке рисков;
- установить формы отчетности.

*Примечание:*

*Для реализации менеджмента рисков взяточничества согласно [18] в совокупности с [19] или отдельной процедурой/процессом/методикой, специалисты организации могут использовать положения стандартов ISO 31000 и ISO/IEC 31010.*

При реализации Рекомендаций [18] в совокупности с [19], могут быть уточнены некоторые положения согласно положениям ISO 37001, но они не должны противоречить положениям [2].

**Примеры, уточнений:**

- п. 4.5.1: может быть установлена более частая оценка (к примеру, не реже 1 раза в полугодие);
- п.4.5.1 б) и п.4.5.2: должны быть дополнены конкретной шкалой оценки рисков (например, высокие, средние, низкие), а также должен быть установлен критерий принятия риска (уровень, при котором организация считает, что риск находится в управляемых условиях);
- п.4.5.1с): должны быть дополнены механизмами оценки результативности применяемых мер в отношении выявленных рисков.

Целью анализа коррупционных рисков является выявление и изучение коренных проблем и недостатков контроля, которые явились или могут послужить причинами реализации риска, в том числе коррупционного правонарушения. Также, анализируются такие элементы процессов, создающие возможность и условия для нарушений, как отсутствие автоматизации, нечеткие полномочия и ответственность, конфликт интересов, недостаточная регламентация процесса и т. д.

**Примеры** типовых категорий коррупционных рисков:

- Страновой коррупционный риск: данный вид риска возникает в результате высокого уровня коррупции в определенной стране или регионе, в том числе по причине отсутствия законодательства в области противодействия коррупции, а также неспособности местного делового сообщества, СМИ и гражданского общества разработать прозрачные правила торговли и инвестирования.

- Отраслевой/секторальный коррупционный риск: уровень риска зависит от сектора/отрасли экономики.

- Операционный/транзакционный риск: определенные виды транзакций подвержены более высоким рискам, включая, например, благотворительные или политические взносы, осуществление закупок, выдача разрешений и лицензий.

- Риск деловых возможностей: проекты с высокой стоимостью и/или с участием большого количества посредников, как правило, подвержены более высокому риску. Однако, такие риски также присутствуют в проектах, которые выполняются по стоимости ниже рыночной.

- Риски делового партнерства: распространенным случаем, когда риск коррупции более высок, являются проекты с участием таких контрагентов, как иностранные государственные должностные лица, политически значимые лица, партнеры по совместным предприятиям и т.д.

Идентификация и обработка коррупционных рисков проводится во всех бизнес-процессах организации. Ответственным за проведение идентификации и оценки рисков, а также за разработку мероприятий по их снижению является руководитель, курирующий анализируемый бизнес-процесс.

Организация сама определяет состав экспертной группы по оценке рисков. Формирование экспертной группы по оценке рисков может быть установлено в рамках организационно-распорядительных документов организации.

Для всестороннего рассмотрения ситуации потенциального коррупционного риска рекомендуется в экспертную группу по оценке рисков включить:

- комплаенс-офицера;
- представителя руководства и/или руководителя;
- юриста;
- бухгалтера;
- сотрудника отдела закупок;
- представителя из производственного персонала.

Результаты управления рисками документируются. Результаты анализа могут быть представлены в виде таблицы:

| Риск | Оценка риска | Метод управления | Мероприятие по управлению | Остаточный риск | Примечание |
|------|--------------|------------------|---------------------------|-----------------|------------|
|      |              |                  |                           |                 |            |

Пояснение к примеру формы:

- Столбец «Риск» - указывается идентифицированный риск.

*Примечание:*

*Рекомендуется учитывать все идентифицированные риски взяточничества, независимо от того, считает ли организация, что на момент оценки – этот(и) риск(и) находится под ее управлением.*

- Столбец «Оценка риска» – указывается текущая оценка риска в соответствии с методиками, принятыми в организации (после анализа его экспертной группой, например «высокий», «средний» или «5 баллов», «1 категория» и другое, в зависимости от того, какую методологию оценки определила организация).

- Столбец «Метод управления» – определяет способ управления риском, тем самым помогает более корректно определить «Мероприятие по управлению». На практике используются следующие методы: «снижение» (прямое воздействие на вероятность появления риска); «сохранение» (принятие уровня риска без введения отдельных мер управления, но с постоянным «ожидаем» его проявления); «перенос» (передача риска на иного субъекта, например, на делового партнера).

- Столбец «Мероприятие по управлению» – устанавливает конкретное(ые) действие(я) по управлению риском.

- Столбец «Остаточный риск» – оценка риска после реализации мероприятий по его управлению.

Организация может принять для себя иные формы ведения отчетности по управлению рисками.

## 2.4. Раздел 5 «Лидерство»

| Требования стандарта                                            | Ссылка на НПА | Основные положения по реализации требований                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5 Лидерство</b>                                              |               |                                                                                                                          |
| 5.1<br>Лидерство и приверженность<br>5.1.1<br>Руководящий орган | 1 – 20        | 1. Руководство организации и/или ее руководящий орган (если он есть) должны демонстрировать лидерство в управлении СМБВ. |

| Требования стандарта                                                                | Ссылка на НПА                | Основные положения по реализации требований                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                     |                              | <p>2. В организации может не быть руководящего органа. Если его нет, то данное требование стандарта не ограничивается.</p> <p>3. Если руководящий орган имеется, то к его основным функциям должны быть добавлены функции по управлению СМБВ, установленные стандартом</p>                                                                                                                                                   |
| 5.1.2<br>Высшее руководство                                                         | 7, 12, 16, 17                | 1. Если в организации нет руководящего органа, то функции п. 5.1.1 перекладываются на руководство                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 5.2<br>Политика в области борьбы со взяточничеством                                 | 1, 12, 16, 17, 18, 19, 20    | <p>1. Руководящий орган (если есть) и высшее руководство должны определить Политику СМБВ – стратегический документ системы.</p> <p>2. С Политикой должен быть ознакомлен каждый сотрудник организации в обязательном порядке.</p> <p>3. Политика должна быть доступна для всех заинтересованных сторон на доступных для понимания языках.</p> <p>4. Политика должна отражать все положения п. 5.2 стандарта</p>              |
| 5.3<br>Роли, обязанности и полномочия в организации<br>5.3.1<br>Роли и обязанности  | 7, 9, 12, 16, 17, 18, 19, 20 | <p>1. Высшее руководство должно определить ответственных за выполнение функций в рамках СМБВ.</p> <p>2. Назначенные ответственные должны быть ознакомлены со своими обязанностями.</p> <p>3. При привлечении внешних специалистов для реализации функций в рамках СМБВ необходимо четко прописать их функции в договорных документах</p>                                                                                     |
| 5.3.2<br>Подразделение по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством | 12, 16, 18, 19, 20           | <p>1. В организации должно быть выделено Подразделение по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством.</p> <p>2. Подразделение по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством должно напрямую подчиняться руководящему органу (если он есть) или высшему руководству (если нет руководящего органа)</p> <p>3. Стандарт не запрещает привлекать третьи лица для реализации всех или отдельных</p> |

| Требования стандарта                    | Ссылка на НПА | Основные положения по реализации требований                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         |               | элементов антикоррупционной комплаенс программы<br>3. Стандарт не запрещает привлекать третьи стороны для реализации всех или отдельных элементов антикоррупционной комплаенс программы.                                                                                                                                                      |
| 5.3.3<br>Делегирование принятия решений | 7, 18, 19, 20 | 1. Высшее руководство может делегировать или не делегировать принятие решений на другие структуры и работников.<br>2. Делегирование принятия решений должно быть документально оформлено.<br>3. Делегирование принятия решений может создавать новые коррупционные риски и ситуации конфликта интересов, что требует дополнительного анализа. |

### Руководящий орган

Руководящий орган – это структура организации, которая может влиять на высшее руководство (например, может ли структура снять с должности руководство организации).

**Примеры** руководящего органа:

- Наблюдательный совет;
- Совет директоров;
- Совет акционеров;
- Центральная организация в Группе компаний и др.

В рамках положений НПА Республики Казахстан применяется термин «Орган управления».

Органу управления и исполнительному органу организации важно осознавать, что значимые коррупционные риски могут привести к существенным негативным последствиям при достижении компанией стратегических целей и влиять на деятельность в целом.

Орган управления и исполнительный орган должны демонстрировать лидерство и вовлеченность в реализацию СМБВ через:

- обеспечение установления адекватных целей комплаенс-системы, соответствующих стратегическим целям организации;
- обеспечение внедрения комплаенс-системы в существующие и создаваемые бизнес-процессы компании;

- обеспечение выделения достаточных ресурсов для эффективного функционирования комплаенс-системы в соответствии с установленными целями;

- коммуникацию и демонстрацию на личном примере важности наличия эффективной комплаенс-системы и соблюдения установленных требований законодательства (Тон сверху);

- принятие необходимых мер и решений для обеспечения достижения планируемого результата функционирования комплаенс-системы;

- поддержку инициатив работников компании, касающихся совершенствования системы внутреннего контроля в области комплаенс и противодействия коррупции.

Для демонстрации вовлеченности вопросы комплаенс и противодействия коррупции должны периодически обсуждаться с участием членов органа управления и высшего руководства.

Членам органа управления организации следует обладать компетенциями в области комплаенс и противодействия коррупции, управления рисками и корпоративного управления.

Для обеспечения правильного понимания роли органа управления и высшего руководства важно проводить для них соответствующие обучающие мероприятия.

Если в организации отсутствует руководящий орган, то его функции, описанные выше, автоматически перекладываются на высшее руководство организации.

#### Политика в области борьбы со взяточничеством

В своей основе Политика отражает заявление руководящего органа (если он есть) и/или высшего руководства о том, что СМБВ внедрена в деятельность и процессы организации, а также будет поддерживаться со стороны руководящего органа (если он есть) и высшего руководства. Политика является важным проявлением лидерства руководящего органа (если он есть) и/или высшего руководства.

Требования к обязательным положениям Политики определены стандартом. Они должны быть учтены в Политике при ее разработке и утверждении.

Ознакомление с Политикой должно проводиться для:

- персонала организации (например, посредством подписи в листе ознакомления);

- других заинтересованных сторон (например, размещением на сайте организации).

Политика организации должна быть доступна для ознакомления в виде документированной информации на языках, удобных для понимания пользователями, и доводиться до сведения работников и контрагентов в рамках проводимого обучения.

Политика должна основываться на проведенном анализе рисков и среды функционирования СМБВ (контексте).

Политика должна периодически пересматриваться, в том числе при существенных изменениях процессов и факторов функционирования организации и в соответствии с актуальными рисками, с которыми сталкивается организация.

В рамках соблюдения требований НПА Республики Казахстан в области противодействия коррупции, в организациях часто разрабатывается Антикоррупционная политика. В своем назначении она имеет более широкий смысл, чем Политика согласно п. 5.2 ISO 37001, и, к сожалению, часто не отражает все обязательные положения, требуемые стандартом.

*Примечание:*

*Антикоррупционная политика в своем назначении часто ближе к Руководству по СМБВ, которое не является обязательным согласно требованиям стандарта.*

Организация может:

- дополнить Антикоррупционную политику необходимыми положениями из стандарта;
- разработать и утвердить отдельную Политику в области борьбы со взяточничеством.

#### Роли и обязанности

Базовые функции СМБВ:

- ответственность за СМБВ в целом (п. 4.4 ISO 37001);
- управление рисками взяточничества (пп. 4.5, 6.1 ISO 37001);
- проведение внутренних аудитов (п. 9.2 ISO 37001);
- проведение предварительных проверок (п. 8.2 ISO 37001);
- проведение расследований (п. 8.10 ISO 37001) и другие.

При разработке СМБВ рекомендуется составить матрицу ответственности в рамках организации.

Возложение функций и ответственности на конкретный персонал может осуществляться посредством:

- формирования организационно-распорядительной документации (предпочтительный вариант);



- внесения изменений в должностные инструкции (допустимый, но требует внесение изменений в документы при каждой смене ответственных);
- формирования отдельных положений по функциям (хороший вариант в комбинации с ОРД).

Подразделение по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством/Антикоррупционная комплаенс служба (АКС)

АКС не обязательно является отдельным структурным подразделением в организации.

**Примеры** возможных формирований «подразделения»:

- назначение конкретного сотрудника; либо
- назначение нескольких конкретных сотрудников (могут быть выбраны сотрудники различных подразделений, объединенных в общую «формальную» структуру); либо
- формирование отдельного подразделения;
- передача на аутсорсинг (необходимо корректно определить требования к компетентности и управлению конфиденциальностью при формировании договора на оказания услуг).

В роли подразделения по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством во всех субъектах квазигосударственного сектора в соответствии с законодательством Республики Казахстан создаются антикоррупционные комплаенс-службы (АКС). В субъектах квазигосударственного сектора неприменим вариант с возложением обязанностей в связи с запретом на совмещение функции комплаенс с иными функциями организации.

Рекомендации по АКС:

1. Некоторые организации могут привлекать 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.

2. В целях обеспечения соблюдения требований законодательства о противодействии коррупции органом управления организации определяется лицо или структурное подразделение, в ответственность которого входит обеспечение реализации в организации мер, предусмотренных антикоррупционным законодательством. При наличии отдельного структурного подразделения (работника) для реализации комплаенс-функции, такое

структурное подразделение (работник) определяется антикоррупционной комплаенс-службой решением органа управления.

3. Решение об аутсорсинге комплаенс-функции или ее отдельных элементов принимается органом управления компании. При этом решением органа управления должно быть определено лицо в компании, ответственное за взаимодействие с третьей стороны в рамках оказания услуг аутсорсинга.

#### Делегирование принятия решений

Высшее руководство может делегировать принятие решений на другие структуры (например, комиссии). Такая практика чаще встречается в небольших организациях.

В случае, если высшее руководство делегирует принятие решений на конкретных ответственных, организация должна:

- выделить эти случаи;
- учесть это при оценке коррупционных рисков;
- проанализировать потенциальный конфликт интересов;
- установить процедуру принятия решений.

Внутренние документы организации также должны содержать порядок управления конфликтами интересов в тех случаях, когда руководством организации делегируются персоналу полномочия по принятию решений, в отношении которых уровень комплаенс-рисков превышает низкий. В соответствии с этим лицо, делегирующее полномочия, обязано оценивать наличие реального и потенциального конфликта интересов у лица, принимающего полномочия.

Для обеспечения соблюдения требований законодательства, а также анализа конфликта интересов при делегировании полномочий внутренние документы организации могут содержать порядок согласования доверенностей с антикоррупционной комплаенс-службой.

## **2.5. Раздел 6 «Планирование»**

| Требования стандарта                                  | Ссылка на НПА                              | Основные положения по реализации требований                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>6 Планирование</b>                                 |                                            |                                                                                                                                             |
| 6.1<br>Действия по рассмотрению рисков и возможностей | 4, 5, 7, 9, 10, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20 | 1. Процедура управления рисками – см. п. 4.5.<br>2. Организация должна установить, как она идентифицирует и управляет своими возможностями. |

| Требования стандарта                                                         | Ссылка на НПА      | Основные положения по реализации требований                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                              |                    | 3. Информация по управлению рисками и возможностями должна документироваться и сохраняться в организации.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 6.2<br>Цели в области борьбы со взяточничеством и планирование их достижения | 12, 16, 18, 19, 20 | 1. На отчетный период (например, в рамках финансового года) организация должна установить цели в области СМБВ и мероприятия по их достижению.<br>2. Цели должны быть согласованными с Политикой (п. 5.2 ISO 37001).<br>3. Цели должны подвергаться мониторингу (п. 9.1 ISO 37001).<br>4. Цели могут и должны (при необходимости) обновляться.<br>5. Цели документируются и сохраняются. |

### Управление возможностями

Возможности в рамках СМБВ рассматриваются как «обратная сторона» риска, т.е. как потенциальные благоприятные влияния.

Организация должна планировать мероприятия по реагированию на выявленные возможности (определять конкретные действия, выделять необходимые ресурсы (см. п. 2.2.5 настоящих Рекомендаций), а также оценивать результативность этих мероприятий).

Обратите внимание, если организация для анализа ее Контекста использует SWOT-анализ (см. п. 2.2.2 настоящих Рекомендаций), то в нем она уже определяет свои возможности, поэтому минимум должна отреагировать на них.

Результаты управления возможностями могут быть представлены в виде таблицы:

| Возможности организации | Мероприятия по реализации возможностей организации | Ответственный | Срок реализации | Необходимые (планируемые) ресурсы |
|-------------------------|----------------------------------------------------|---------------|-----------------|-----------------------------------|
|                         |                                                    |               |                 |                                   |

Стоит отметить, что на практике очень часто в организациях формируются Бизнес-планы и/или Стратегии развития, в которых возможности и их реализация уже определена (соответственно, хорошей практикой является рассмотрение возможностей в этих стратегических документах организации).

При этом, важна связь между рисками и возможностями и антикоррупционной системой. В большинстве случаев анализ, проводимый для целей формирования Бизнес-планы и/или Стратегии развития, не будет покрывать вопросы СМБВ в полной мере.

#### Система целеполагания СМБВ

При планировании Целей СМБВ рекомендуется синхронизировать эти цели с общими целями (планами) организации по направлениям. Однако организация может планировать Цели СМБВ отдельно.

Достижение целей планируется через конкретные мероприятия. Оформлено это может быть как по-отдельности, так и в рамках общего документа.

Цели могут быть представлены в виде таблицы:

| Цель | Единица измерения | Планируемый показатель | Мероприятие по достижению | Ответственный | Сроки реализации | Необходимые ресурсы | Примечание |
|------|-------------------|------------------------|---------------------------|---------------|------------------|---------------------|------------|
|      |                   |                        |                           |               |                  |                     |            |

Пояснение к примеру:

- Столбцы «Единица измерения» и «Планируемый показатель» – единица измерения может быть количественной (например, количество проведенных мероприятий) и качественной (например, степень достижения) оценки; в качестве планируемых показателей для качественных оценок могут быть «да/нет», «полное/частичное выполнение» и т.п.

- Столбец «Примечание» – можно указать способ и периодичность мониторинга достижения целей, информацию о пересмотре цели, способы доведения до сотрудников (в частности, ответственных за достижение цели), кем будут накладываться санкции или штрафы за невыполнение и иная информация.

При анализе результативности СМБВ (см п. 9.3) достижение Целей является одной из главных составляющих.

*Примечание:*

*Результативность – степень достижения запланированных результатов.*

Цели СМБВ должны корреспондировать с задачами комплаенс системы и:

- быть направлены на достижение стратегических целей компании;

- быть согласованы с требованиями систем корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля;
- учитывать факторы, которые могут влиять на эффективность принимаемых мер в области противодействия коррупции, и ожидания заинтересованных сторон;
- быть измеримыми (если это практически осуществимо). В качестве метрик могут использоваться показатели риск - факторов, определенные по результатам проведенной оценки рисков;
- быть достижимыми;
- отслеживаться. Отчетность о достижении целей в области комплаенс должна предоставляться органу управления на периодической основе;
- обновляться при существенных изменений регуляторной среды или уровня подверженности комплаенс рискам.

Организация должна сохранять документированные свидетельства постановки и достижения целей в области противодействия коррупции. Планируя достижение целей в области противодействия коррупции, компания должна определить:

- что необходимо сделать;
- какие ресурсы потребуются;
- кто будет ответственным;
- когда цели будут достигнуты;
- как результаты будут оцениваться и докладываться.

Организации следует разработать показатели, рассматриваемые при оценке эффективности принимаемых мер по противодействию коррупции. В рамках данного процесса необходимо учесть результаты оценки рисков (и их индикаторы) для обеспечения соответствия показателей характеристикам компании. Кроме того, при определении показателей эффективности антикоррупционной комплаенс системы следует учитывать уровень зрелости комплаенс культуры.

Показатели могут включать:

- процент работников, прошедших обучение по вопросам комплаенс и его эффективность;
- частота и последствие мер воздействия со стороны регуляторов (государственных органов);
- показатели эффективности функционирования системы инициативного информирования о нарушениях;
- степень исполнения планов в области противодействия коррупции;

- количество кейсов неисполнения компанией или контрагентами принятых обязательств, в том числе по противодействию коррупции;
- последствия несоответствия, которые могут включать оценку их воздействия, выражаемого в денежной компенсации, штрафах и других возмещениях, затратах на устранение, ущерб репутации и так далее;
- результаты оценки эффективности системы внутреннего контроля по вопросам комплаенс со стороны внутреннего аудита или независимых для компании сторон.

В качестве документального подтверждения достижения целей в области комплаенс могут рассматриваться:

- комплаенс политики и процедуры;
- утвержденные цели, задачи, структура и содержание комплаенс системы;
- реестр применимых регуляторных требований и обязательств с указанием мер, принимаемых для их соблюдения;
- регистры комплаенс и коррупционных рисков, свидетельства принимаемых мер по управлению ими;
- реестр фактов несоответствия с указанием их причин и результатов расследований/проверок, проведенных для установления причин и недостатков контролей;
- ежегодные планы в области комплаенс и противодействия коррупции;
- документированные сведения о проводимом обучении и проверках работников и контрагентов;
- результаты проверок внутреннего аудита и так далее.

## 2.6. Раздел 7 «Поддержка»

| Требования стандарта                              | Ссылка на НПА                           | Основные положения по реализации требований                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>7 Поддержка</b>                                |                                         |                                                                                                                                                                                                                                 |
| 7.1<br>Ресурсы                                    | 4, 7, 8, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20 | 1. Организация должна определить ресурсы, которые необходимы для разработки и поддержания функционала СМБВ.                                                                                                                     |
| 7.2<br>Компетентность<br>7.2.1<br>Общие положения | 1, 2, 3, 7,8, 9, 10, 16,17, 18, 19, 20  | 1. Организация должна установить критерии компетентности персонала, ответственных за СМБВ.<br>2. Свидетельства соответствия персонала установленным критериям компетентности должны быть задокументированы и должны сохраняться |

| Требования стандарта                | Ссылка на НПА                | Основные положения по реализации требований                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7.2.2<br>Процесс найма              | 7, 11, 12, 15, 16, 20        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В организации должна быть определена процедура найма сотрудников.</li> <li>2. Процедура найма сотрудников должна содержать положения по проведению предварительной оценки (п. 8.2 ISO 37001).</li> <li>3. Организация должна предусмотреть для всего персонала или для конкретных категорий необходимость декларирования соответствия Политики СМБВ (п. 5.2, п. 7.2.2.2) и принятым в организации положениям СМБВ</li> </ol> |
| 7.3<br>Осведомленность и подготовка | 1, 7, 11, 14, 15, 20         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация должна установить процедуру управления осведомленности персонала по СМБВ.</li> <li>2. В организации должны быть определены положения по регулярной подготовке персонала: проведение семинаров по действующим положениям СМБВ.</li> <li>3. Информация об осведомленности и подготовке персонала должна документироваться и сохраняться</li> </ol>                                                                 |
| 7.4<br>Коммуникации                 | 7, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 20 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация должна установить каналы коммуникаций – внешние и внутренние.</li> <li>2. Особое внимание требуется уделить коммуникациям в отношении информирования о подозрениях, о фактических и/или потенциальных случаях нарушения положений СМБВ (см. п. 8.9 ISO 37001).</li> <li>3. По каналам коммуникаций должна доводиться информация о Политике (см. п. 5.2 ISO 37001) и положениях СМБВ</li> </ol>                   |
| 7.5<br>Документированная информация | 14,15, 20                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация должна определить процедуру управления документированной информацией СМБВ.</li> <li>2. Механизм управления документированной информацией определяется организацией (на бумажных носителях, через СЭДО, смешанная)</li> </ol>                                                                                                                                                                                     |



### Менеджмент ресурсов

Конкретных требований стандарт не устанавливает, но рекомендуется рассматривать выделение ресурсов по следующим категориям:

- финансовые ресурсы: обучение персонала, заработная плата ответственных специалистов, поощрения персонала (если это допустимо внутренними положениями);
- человеческие ресурсы: назначенные ответственные и/или внешние специалисты, назначенные для функционирования СМБВ; организация может распределить функции в рамках СМБВ между различными специалистами организации (см. п. 2.2.3 настоящих Рекомендаций);
- производственные ресурсы: рабочее место сотрудников, доступ к необходимым ресурсам (например, к базе НПА Республики Казахстан)

Хорошей практикой может быть утверждение бюджета для деятельности антикоррупционной комплаенс-службы высшим руководством организации или руководящим органом (если он имеется), и рассмотрение ими информации от антикоррупционной комплаенс-службы о достаточности выделяемых ресурсов в рамках периодической отчетности.

### Управление компетентностью

Конкретных критериев компетентности сотрудников организации (в некоторых случаях, внешних специалистов, см. п. 2.2.3) стандарт не устанавливает.

Рекомендуется рассмотреть следующие критерии:

- знание положений стандарта ISO 37001;
- знание процессов организации (через стаж работы в организации);
- соответствующее образование.

Для того, чтобы эффективно управлять антикоррупционной системой высшее руководство компании и члены руководящего органа также должны иметь необходимые знания для чего хорошей практикой является проведение для них тренингов с привлечением высококвалифицированных специалистов на периодической основе.

В процедуре управления компетентностью необходимо предусмотреть действия по приобретению и поддержанию необходимой компетентности и оценивать результативность предпринятых действий.

### Процесс найма сотрудников

Для нанимаемого персонала должны быть предусмотрены положения по ознакомлению с основными аспектами СМБВ и требования по соблюдению их в процессе реализации своих функций.

Процедура должна содержать и/или ссылаться на документы, в которых установлены дисциплинарные меры в отношении персонала за нарушения требований НПА и внутренних положений СМБВ организации.

Рекомендуется меры в отношении персонала разделять по мере их ответственности – выделить определенные категории персонала, риски взяточничества которых выше низких. Организация также может не выделять отдельные категории персонала, а транслировать все установленные требования ко всему персоналу (однако, это всегда очень трудоемко, и часто нецелесообразно).

**Примеры** обязательных категорий персонала, риски взяточничества которых выше низких:

- члены Руководящего органа;
- представители Высшего руководства;
- члены Антикоррупционной комплаенс-службы;
- линейные менеджеры (руководители департаментов, отделов и т.п.);
- члены комиссий, на заседаниях которых делегируются полномочия по принятию решений (см. п. 2.2.3 настоящих Рекомендаций).

В отношении всех сотрудников, занимающих должности, для которых уровень коррупционных рисков оценивается выше низкого, и всех сотрудников, осуществляющих комплаенс-функции, компании следует проводить проверку на предмет благонадежности. Проверка благонадежности кандидатов на занятие вакантных должностей проводится до их трудоустройства, а проверка действующих работников – до их перевода или продвижения. Порядок проведения проверки определяется внутренними документами организации.

В зависимости от предполагаемых функций и связанных с ними коррупционных рисков разрабатываются соответствующие процедуры комплексной проверки (см. п. 2.2.6 настоящих Рекомендаций). Помимо стандартных вопросов при наличии высоких коррупционных рисков проверка может включать (не ограничиваясь):

- проверку точности и достоверности сведений, данных потенциальными работниками о своей квалификации;
- получение позитивных отзывов о кандидатах с предыдущих мест работы;
- установление причастности кандидата к случаям коррупции и иным серьезным нарушениям;
- проверку того, что трудоустройство не связано с предшествующими должностями кандидата, «услугами» компании ее должностным лицам и не является скрытой формой благодарности;

- установление связей потенциального работника с публичными должностными лицами;
- проверку деловой репутации кандидата и так далее.

В рамках процедур проверки благонадежности могут рассматриваться также сведения о работающих в группе компаний близких родственниках, супругах и (или) свойственниках (анализ конфликта интересов). При рассмотрении кандидатов на должности высшего руководства, приравненных к лицам, уполномоченным на выполнение государственных функций, а также должности с высоким уровнем комплаенс-рисков следует рассматривать информацию о близких родственниках, супругах и (или) свойственниках, являющихся учредителями (соучредителями) и занимающих руководящие должности в иных юридических лицах на предмет возможного конфликта интересов и злоупотреблений. Для получения информации о родственниках может использоваться как декларирование, так и специализированные информационные системы.

В целях применения единых подходов во внутренних документах организации следует отразить перечень возможных негативных сведений, являющихся основанием для отказа в рассмотрении кандидатуры претендента.

Результаты проведенных проверок должны использоваться при принятии решений о назначении кандидатов на вакантные должности. При наличии негативной информации по результатам проверки решение о назначении кандидата (фактически решение о принятии риска) должно быть аргументировано и задокументировано.

#### Декларирование соответствия Политике и положениям СМБВ

Декларирование заключается в констатации факта соблюдения сотрудником(ами) Политики и положений СМБВ за отчетный период. Таким образом обеспечивается дополнительная ответственность персонала за то, что за отчетный период все соблюдали и не нарушали положения СМБВ организации, а также не скрывали информацию о возможных фактах нарушения положений СМБВ.

Рекомендуется в форме декларации учитывать информацию о том, что сотрудник:

- не нарушал какие-либо требования антикоррупционной политики;
- не нарушал какие-либо требования СМБВ;
- не участвовал в каких-либо коррупционных схемах;
- не являлся свидетелем каких-либо случаев взяточничества;
- не имел какой-либо конфликт интересов;

- не располагал информацией, подлежащей сообщению в подразделение по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством.

Периодичность подачи декларации определяется организацией в рамках СМБВ, например, она может соответствовать отчетному периоду функционирования СМБВ (1 раз в год). Организация может установить и иной период.

#### Обеспечение и поддержание осведомленности персонала

В процедуре обеспечения осведомленности минимум должны быть установлены следующие положения:

- ознакомление всех сотрудников с Политикой СМБВ;
- ознакомление всех сотрудников с положениями СМБВ (возможно посредством проведения внутреннего обучения);
- ознакомление всех сотрудников с результатами функционирования СМБВ, а также с принятыми изменениями.

При изменении функционального направления деятельности работника, а также при любых перемещениях работника внутри организации, проводятся тематические сессии по ознакомлению работника с требованиями комплаенс-политик и систем, применимыми к новой должности. Руководителем новой функции доводится до сведения работника информация о комплаенс-рисках, идентифицированных в данной конкретной функции, ситуациях в которых данный риск может реализоваться, а также мерах, принимаемых для их митигации.

Способы (механизмы) обеспечения и поддержания осведомленности персонала устанавливаются организацией. Должны быть определены конкретные механизмы коммуникаций по данным вопросам (см. информацию по каналам коммуникаций ниже).

#### Процесс подготовки персонала

Эффективность комплаенс-системы напрямую зависит от понимания работниками имеющихся в компании инструментов комплаенса и противодействия коррупции, а также уровня развития комплаенс-культуры. В компаниях должна быть организована система обучения всех работников (а также привлекаемых исполнителей по договорам, прикомандированных сотрудников сторонних организаций и иных физических лиц, действующих от имени или в интересах компании по вопросам деловой этики, противодействия коррупции и комплаенса при приеме на работу, регулярно (не реже одного раза в год), а также при любых существенных изменениях функциональных и

должностных обязанностей работников, влекущих за собой необходимость прохождения соответствующего обучения, или условий комплаенс-системы.

Целью является 100% охват всех работников минимум ежегодной подготовкой на основании риск-ориентированного подхода.

Подготовка – это не просто процедура ознакомления с изменениями в рамках СМБВ (хотя это информация может быть включена в материал по обучению), а постоянное поддержание знаний персонала по положениям СМБВ.

В организации должна быть формализована деятельность по проведению подготовки персонала по положениям СМБВ и знанию антикоррупционного законодательства.

Рекомендуется разделить требования к осведомленности и подготовке для новых и штатных сотрудников.

В компании должна создаваться программа подготовки для каждого работника, Программа обучения работников должна учитывать уровень должности, функциональные обязанности и подверженность деятельности работника комплаенс-рискам. К примеру, работники занимающие должности с повышенным риском коррупции, проходят специальное обучение по вопросам противодействия коррупции в специфических областях, за которые они отвечают.

Обучение должно охватывать различные вопросы комплаенс, в том числе о:

- требованиях кодексов и политик в области комплаенса, а также поведении, ожидаемом от работников компании;
- требованиях законодательства и применяемых стандартов в области комплаенса и противодействия коррупции;
- выявлении и митигации комплаенс-рисков, связанных с деятельностью работника, и последствиях их реализации для работников и компании;
- выявлении потенциального конфликта интересов и действий, необходимых для его урегулирования;
- функционировании системы инициативного информирования;
- иных вопросах реализации релевантных для деятельности работника комплаенс-процедур (например, если работник вовлечен в процедуры установления деловых отношений с контрагентами, его программа обучения должна включать процедуры взаимодействия с третьими сторонами в части, за которую данный работник несет ответственность).

Необходимость проведения переподготовки по вопросам комплаенса и СМБВ в целом должна рассматриваться каждый раз, когда имеет место:

- смена должности или обязанностей;
- изменение внешних требований, внутренних политик, процессов и процедур;
- изменение организационной структуры;
- изменение антикоррупционных требований, в особенности требований законодательства и ожиданий значимых заинтересованных сторон;
- изменение деятельности или перечня и процессов оказываемых услуг;
- факты несоответствия, выявленные по результатам мониторинга, аудита, обзоров, жалоб и так далее.

Программы подготовки должны периодически обновляться для отражения актуальной информации о существующих требованиях и принимаемых мерах в области комплаенса. Подготовка должна проводиться на языке, доступном для понимания каждым работником, участвующим в обучении.

#### Коммуникация с заинтересованными сторонами

Для каналов коммуникации (внутренних и внешних) должны быть определены:

- о чем будут осуществляться коммуникации;
- когда будут осуществляться коммуникации;
- с кем будут осуществляться коммуникации;
- как будут осуществляться коммуникации;
- кто будет осуществлять коммуникации;
- языки, на которых будут осуществляться коммуникации.

Обязательно организация должна установить, как (через какие каналы коммуникации) ее Политики СМБВ будет доведена до:

- персонала;
- деловых партнеров;
- подконтрольных организаций (если они есть);
- других заинтересованных сторон.

**Примеры** типовых механизмов обеспечения и документирования коммуникации:

- для персонала – посредством подписания в листе ознакомления, ознакомления по корпоративной почте;
- для иных заинтересованных сторон – посредством размещения на сайте организации (в частности, касается Политики СМБВ).

#### Управление документированной информацией

Процедура по управлению документированной информацией должна включать:

- классификацию документов;
- правила оформления документов (рекомендуется также установить маркировку документов);
- периодичность пересмотра документов (плановую и внеплановую);
- ответственных за управление документами;
- процедуру информирования персонала;
- формат (электронный, бумажный);
- иные положения.

Плановый пересмотр документированной информации рекомендуется устанавливать периодом не реже 1 раза в 3 года.

Причинами (основаниями) для внепланового пересмотра могут быть:

- результаты внутренних и/или внешних аудитов;
- мероприятия по улучшению СМБВ;
- изменения НПА Республики Казахстан в области противодействия коррупции или регламентирующие деятельность организации;
- результаты управления коррупционными рисками;
- иные причины (основания).

Допускается совместить данную процедуру с действующими положениями по делопроизводству и (если есть) по ЭДО.

## 2.7. Раздел 8 «Операционная деятельность»

| Требования стандарта                           | Ссылка на НПА          | Основные положения по реализации требований                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>8 Операционная деятельность</b>             |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 8.1<br>Планирование и управление деятельностью | 12, 16, 15, 18, 19, 20 | 1. Организация должна планировать, внедрять, анализировать и управлять процессами, необходимыми для выполнения требований СМБВ.<br>2. Эти процессы должны включать установленные средства управления, описанные в пп.8.2-8.10 ISO 37001.<br>3. В организации должна быть процедура управления изменениями.<br>4. Организация должна выделить свои аутсорсинговые процессы и управлять ими |
| 8.2<br>Предварительная проверка                | 18-20                  | 1. Организация должна определить процедуру(ы) проведения предварительных проверок.<br>2. Предварительные проверки касаются (но не ограничиваются):                                                                                                                                                                                                                                        |



| Требования стандарта                                                                                                        | Ссылка на НПА                | Основные положения по реализации требований                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                             |                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- персонала;</li> <li>- проводимых сделок, проектов или других видов деятельности;</li> <li>- деловых партнеров.</li> </ul> <p>3. Результаты проводимых проверок должны документироваться и сохраняться</p>                                                                                                                                                                |
| 8.3<br>Финансовое управление                                                                                                | 3, 4, 5, 7, 11, 12, 16       | 1. Организация должна внедрить финансовое управление для менеджмента риска взяточничества                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 8.4<br>Нефинансовое управление                                                                                              | 2, 4, 7, 8, 9, 11, 12        | 1. Организация должна внедрить нефинансовое управление для менеджмента риска взяточничества в таких областях, как закупки, функционирование, продажи, коммерция, людские ресурсы, правовая и законодательная деятельность                                                                                                                                                                                         |
| 8.5<br>Внедрение средств управления в области борьбы со взяточничеством подконтрольными организациями и деловыми партнерами | 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 16 | <p>1. <b>п. 8.5.1 – может быть ограничен в применении</b>, если у организации нет подконтрольных организаций.</p> <p>2. п. 8.5.2 – относится к другим бизнес-партнерам, которые не являются подконтрольными организациями.</p> <p>3. Оценка и обработка коррупционных рисков, связанных с наличием подконтрольных организаций и взаимодействием с деловыми партнерами, должны документироваться и сохраняться</p> |
| 8.6<br>Обязательства по борьбе со взяточничеством                                                                           | 12, 16, 17, 18, 19           | <p>1. Организация должна учитывать свой потенциальный ущерб от взаимодействия с деловыми партнерами, у которых коррупционные риски выше низкого.</p> <p>2. Организация должна внедрить у себя процедуры управления такими случаями</p>                                                                                                                                                                            |
| 8.7<br>Подарки, представительские мероприятия, добровольные пожертвования и подобные материальные поощрения                 | 12, 16, 17, 19               | 1. Организация должна внедрить процедуры, предназначенные для предотвращения предложения, предоставления или принятия подарков, представительских мероприятий, добровольных пожертвований и подобных материальных поощрений, там, где эти предложения, предоставления или принятия являются или могут восприниматься как взяточничество                                                                           |

| Требования стандарта                                                                             | Ссылка на НПА                | Основные положения по реализации требований                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8.8<br>Управление в случае неадекватности средств управления в области борьбы со взяточничеством | 16, 17, 18, 19               | 1. Организация должна внедрить процедуру управления в случае неадекватности средств управления в области борьбы со взяточничеством.<br>2. Такие случаи должны анализироваться организацией                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 8.9<br>Информирование о подозрениях                                                              | 7, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 17 | 1. Организация должна внедрить процедуру информирования о подозрениях.<br>2. Организация должна обеспечить, чтобы весь персонал знал о процедурах сообщения и мог их использовать, а также знал о своих правах и мерах защиты в соответствии с этими процедурами.<br>3. Случаи информирования должны регистрироваться.<br>4. Организация должна установить, в каких случаях в отношении случаев информирования будет проводиться расследование                                                                                                                                                                 |
| 8.10<br>Расследование и решение проблем со взяточничеством                                       | 7, 12, 14, 15, 18, 19, 20    | 1. Организация должна разработать процедуру проведения расследований.<br>2. В организации должны быть назначены ответственные за проведение расследований. Назначенным ответственным лицам должны быть предоставлены соответствующие полномочия.<br>3. Организация должна определить, какие меры могут быть применены при проведении расследований.<br>4. Расследование должно проводиться и доводиться до сведения персонала, который не участвует в выполнении расследуемой роли или функции.<br>5. Результаты проведения расследования должны документироваться, сохраняться и оставаться конфиденциальными |

### Планирование и управление деятельностью

Стандарт не требует в организации форматирования процессов ее деятельности. То есть если организация функционирует – то процессы у нее в любом случае есть. Однако, рекомендуется в ходе внедрения СМБВ описать процессы деятельности в любой удобной для организации форме.

Организация должна увязать свои процессы с положениями СМБВ.

Для процессов должны быть определены конкретные критерии оценки.

**Пример** определение критериев для процесса:

- процессе «Управление персоналом» можно добавить критерий «количество персонала, прошедшего подготовку по СМБВ».

#### Предварительная проверка

Предварительная проверка не является совершенным инструментом. Отсутствие негативной информации не обязательно означает, что деловой партнер не представляет риска взяточничества. Негативная информация не обязательно означает, что деловой партнер представляет риск взяточничества. В тоже время необходимо, чтобы результаты были тщательно и рационально оценены организацией на основе имеющихся у нее фактов. Общее намерение заключается в том, что организация делает разумные и соразмерные запросы о деловом партнере, принимая во внимание деятельность, которую будет осуществлять деловой партнер, и риск взяточничества, присущий этой деятельности, чтобы сформировать разумное суждение об уровне риска взяточничества, которому подвергается организация, если она работает с этим деловым партнером.

Предварительные проверки могут являться отдельными процедурами, а также частью процессов организации (их этапами), например, для процессов «Управление персоналом», «Закупки», «Договорная деятельность» и т.п.

Организация может сделать вывод, что нет необходимости, нецелесообразно или несоразмерно с существующим и идентифицированным коррупционным риском проводить предварительную проверку по определенным категориям персонала и деловых партнеров. Однако такое решение должно четко прослеживаться через результаты оценки коррупционных рисков.

При предварительной проверке проектов, сделок и видов деятельности рекомендуется обращать внимание на следующие факторы:

- структуру, характер и сложность (например, прямые продажи или через посредников, уровень скидки, заключение контракта и порядок проведения тендера);
- организацию финансирования и платежей;
- уровень управления и возможность наблюдения;
- деловых партнеров и вовлеченных третьих сторон (включая государственных должностных лиц);
- компетентность и квалификацию вовлеченных сторон;
- репутацию клиента и др.

При предварительной проверке деловых партнеров рекомендуется обращать внимание на:

- факторы, которые организация может счесть полезными для оценки делового партнера (например, является ли деловой партнер законопослушным юридическим субъектом, имеет ли деловой партнер репутацию взяточника, мошенника, обманщика, имеет ли и в какой степени деловой партнер СМБВ и др.);

- характер, тип и степень предпринятой предварительной проверки будут зависеть от таких факторов, как способность организации получить достаточную информацию, стоимость полученной информации и степень возможного риска взяточничества, представленного взаимоотношениями и др.

Дополнительно мерами, используемыми для минимизации рисков несоблюдения бизнес-партнером своих обязательств, а также вовлечения в коррупционную деятельность при установлении деловых отношений с клиентами и контрагентами являются:

- комплексная проверка благонадежности и деловой репутации потенциальных контрагентов, их акционеров и бенефициарных владельцев в соответствии с установленным порядком. Порядок проведения комплексной проверки определяется внутренними документами организации;

- включение антикоррупционных мер в заключаемые договоры, требующие от контрагентов соблюдения, установленных в компании комплаенса и антикоррупционных политик, а также право на аудит при выявлении нарушений или при наличии достаточных оснований;

- информирование потенциальных контрагентов о принципах и требованиях компании в области комплаенса путем размещения информации на корпоративном сайте и проведения соответствующих информационных сессий для контрагентов.

Проверки благонадежности должны проводиться с определенной частотой так, чтобы изменения и новая информация о деловых партнёрах могли быть соответствующим образом учтены. Порядок проведения комплексной проверки, перечень факторов риска, являющихся основанием для отказа в установлении отношений, и хранения документов определяется внутренними документами организации. В случае невозможности проведения компанией комплексной проверки самостоятельно по причине отсутствия необходимых компетенций или информационных систем, могут привлекаться внешние поставщики услуг.

При предварительной проверке персонала рекомендуется использовать подходящие способы:

- верификация точности квалификации кандидатов;
- получение удовлетворительных откликов от предыдущих работодателей перспективного персонала;
- определение того, был ли вовлечен во взяточничество перспективный персонал;
- идентификация отношений перспективного персонала с государственными должностными лицами.

#### Финансовое управление

Финансовое управление представлено системами менеджмента и процессами, внедренными организацией для надлежащего управления финансовыми сделками, и точной, полной и своевременной регистрацией этих сделок.

**Примеры** мер финансового управления в зависимости от размера организации и сделки:

- внедрение разделения обязанностей, так чтобы одно и то же лицо не могло одновременно инициировать и одобрять платеж;
- внедрение соответствующих многоуровневых полномочий для одобрения платежа (таким образом, что более крупные сделки требуют одобрения со стороны более высокого руководства);
- верификацию того, что назначение получателя платежа и выполняемые работы или предоставляемые услуги были одобрены соответствующими механизмами одобрения организации;
- требование не менее двух подписей для одобрения платежа;
- требование, чтобы к одобренным платежам прилагалась соответствующая подтверждающая документация;
- ограничение использования наличных и внедрение результативных методов управления за денежными средствами;
- требование, чтобы категории платежей и описания в счетах были точными и понятными;
- выполнение периодического анализа со стороны руководства значимых финансовых операций и др.

Любая конкретная сделка, вид деятельности или взаимоотношения могут подвергаться финансовому, а также нефинансовому управлению.

#### Нефинансовое управление

Нефинансовое управление представлено системами менеджмента и процессами, внедренными организацией, для оказания ей помощи в обеспечении надлежащего управления закупками, производством, торговлей и другими нефинансовыми аспектами ее деятельности.

**Примеры** мер нефинансового управления в зависимости от размера организации и сделки:

- использование утвержденных подрядчиков, субподрядчиков, поставщиков и консультантов, которые прошли процесс предварительной квалификации, в рамках которого оценивается вероятность их участия во взяточничестве; этот процесс, вероятно, будет включать в себя предварительную проверку такого типа;
- заключение контрактов, где это возможно и разумно, только после честного и, где это уместно, прозрачного конкурсного процесса торгов при участии не менее трех претендентов;
- требование не менее двух лиц для оценки тендеров и одобрения заключения контракта;
- внедрение разделения обязанностей так, чтобы персонал, который одобряет размещение контракта, отличался от того, который запрашивает размещение контракта, и был из другого департамента или подразделения, а также, чтобы те, кто управляет контрактом или одобряет выполненную работу по контракту, были разные люди;
- требование подписи не менее двух лиц на контрактах и документах, которые изменяют сроки контракта или одобряют выполненную работу или поставки, предусмотренные контрактом;
- установление более высокого уровня менеджмента надзора за сделками с потенциально высоким риском взяточничества и др.

Дополнительные примеры управления и руководство приведены в ISO 37301.

#### Подконтрольные организации

Подконтрольные организации (если они есть) могут представлять риск взяточничества для организации.

**Примеры** типовых коррупционных рисков, связанных с подконтрольными организациями:

- дача взятки дочерним предприятием организации, в результате чего организация может быть привлечена к ответственности;

- дача взятки совместным предприятием или партнером по совместному предприятию, чтобы выиграть работу для совместного предприятия, в котором участвует организация;

- вымогательство менеджером по закупкам у потребителя или клиента у организации в обмен на заключение контракта;

- дача агентом организации взятки менеджеру от потребителя организации и от имени организации;

- дача взятки поставщиком или субподрядчиком организации менеджеру по закупкам организации в обмен на заключение контракта др.

При наличии у организации подконтрольных организаций она должны обращать внимание на такие и подобные коррупционные риски и управлять ими.

Управление рисками может быть проведено одним из вариантов процедуры взаимодействия с подконтрольными организациями, чтобы:

- они внедрились свои СМБВ;

- следовали средствам управления, принятыми в самой организации.

Подконтрольные организации должны учитываться при:

- оценке рисков взяточничества (см. пп. 4.5, 6.1 ISO 37001);

- проведении внутренних аудитов (см. п. 9.2 ISO 37001);

- в рамках анализа СМБВ (см. пп. 9.3 и 9.4 ISO 37001).

Соблюдение применяемых средств управления в подконтрольных организациях должно соответствовать категории рисков взяточничества.

Деловые партнеры (которые не являются подконтрольными организациями)

Такие деловые партнеры могут представлять риск взяточничества для организации.

Примеры коррупционных рисков, связанных с деловыми партнерами, аналогичны примерам коррупционных рисков для подконтрольных организаций. Однако в данном случае у организации ограничены возможности «воздействия» на бизнес-партнеров.

Для управления этими рисками организация как минимум должна установить:

- есть ли какие-либо меры управления рисками взяточничества у делового партнера (рекомендуется, но редко встречается на практике. Поэтому организация должна по возможности, ориентировать своих бизнес-партнеров на соблюдение этих требований (особенно, если риски являются высокими));



- либо такие меры отсутствуют (организации необходимо учесть это при оценке своих рисков взяточничества и в зависимости от полученных оценок определить соответствующие меры по взаимодействию).

#### Обязательства по борьбе со взяточничеством

Это требование взять на себя обязательства по борьбе со взяточничеством применяется только в отношении деловых партнеров, которые представляют собой коррупционный риск выше низкого.

В иных случаях такой подход к управлению является неэффективным.

**Примеры** низких коррупционных рисков, когда организация:

- закупает небольшое количество товаров по очень низкой стоимости;
- бронирует авиабилеты или гостиничные номера онлайн непосредственно в авиакомпании или отеле;
- поставяет дешевые товары или услуги непосредственно потребителю (например, продукты питания, билеты в кино).

В случаях, когда коррупционные риски выше низких, организации должна брать обязательства по борьбе со взяточничеством от делового партнера. Такие обязательства по мере возможности следует получать в письменной форме.

Это может быть отдельный документ о взятии обязательств или часть контракта между организацией и деловым партнером.

Альтернативой принятия обязательств может быть возможность прекратить взаимоотношения с деловым партнером в случае взяточничества с его стороны, от его имени или в его интересах в связи с соответствующей сделкой, проектом, деятельностью или взаимоотношениями.

Во все договоры, заключаемые организацией, следует включать антикоррупционную оговорку, требующую от контрагентов соблюдения, установленных в компании комплаенса и антикоррупционных политик, а также право на аудит при выявлении нарушений или при наличии достаточных оснований.

#### Подарки, представительские мероприятия, добровольные пожертвования и подобные материальные поощрения

Организация должна быть осведомлена, что подарки, представительские мероприятия, добровольные пожертвования и другие поощрения могут восприниматься третьей стороной (например, конкурентом по бизнесу, прессой, прокурором или судьей) как взятки, даже если ни даритель, ни получатель не намеревались этого делать. Полезный механизм управления заключается в том, чтобы по возможности избегать любых подарков, представительских

мероприятий, добровольных пожертвований и других поощрений, которые могут быть вполне обоснованно восприняты третьей стороной как взятки.

Подарки и гостеприимство могут являться обычными проявлениями доброжелательности и уважения при выстраивании взаимоотношений в бизнесе с учетом определенных обычаев и традиций в бизнес-среде.

Типовые **примеры** материального поощрения:

- подарки, развлечения и представительские мероприятия;
- политические и благотворительные пожертвования;
- поездки представителя клиента или государственного должностного лица;
- расходы на рекламу;
- спонсорство;
- развитие местного региона и т.п.

Работники должны быть осведомлены и понимать, что подарки, представительские расходы, пожертвования и иные выплаты могут восприниматься третьей стороной (например, конкурентами, средствами массовой информации, государственными органами, другими работниками, акционерами и т. д.) как взятки, даже если ни дающий, ни принимающий не имели подобных намерений.

Детальный порядок согласования и принятия решения о дарении или получения подарков следует описать в документах организации (например, Политике противодействия коррупции).

При внедрении процедур по противодействию коррупции в отношении подарков и представительских мероприятий процедуры, внедряемые организацией, могут, например, быть направлены на:

- управление стоимостью и частотой подарков и представительских мероприятий;
- требования, чтобы соответствующий менеджер предварительно одобрил количество подарков и представительских мероприятий свыше определенного значения или частоту их проведения;
- требования, чтобы подарки и представительское мероприятие свыше определенного значения или частоты проводились открыто и под надзором, результативно документировались (например, в реестре или бухгалтерской книге) и т.д.

При внедрении процедур по противодействию коррупции в отношении политических или благотворительных пожертвований, спонсорства, расходов на рекламу и развитие местного региона процедуры, внедряемые организацией, могут, например, быть направлены на:

- запрет платежей, которые предназначены для оказания влияния или могут обоснованно восприниматься как влияние на получение тендера или иного решения в пользу организации;

- требование одобрения платежа соответствующим менеджером;

- требование предать гласности этот платеж;

- подтверждение, что данный платеж разрешен действующим законодательством и НПА и т.д.

При внедрении процедур по противодействию коррупции в отношении поездки представителя клиента или государственного должного лица процедуры, внедряемые организацией, могут, например, быть направлены на:

- ограничение платежей необходимыми расходами на проезд, проживание и питание, непосредственно связанных с разумным маршрутом поездки;

- ограничение до разумного уровня развлечений в соответствии с политикой организации в отношении подарков и представительских мероприятий;

- запрещение оплаты расходов членам семьи или друзьям;

- запрещение оплаты расходов на отдых или оздоровление и т.д.

#### Неадекватности средств управления в области борьбы со взяточничеством

Там, где предварительная проверка (см. выше «Предварительная проверка»), проведенная в отношении конкретной сделки, проекта, деятельности или взаимоотношений с деловым партнером, устанавливает, что риски взяточничества не могут управляться существующими средствами управления в области борьбы со взяточничеством и организация не может или не желает внедрять дополнительные или усиленные средства управления в области борьбы со взяточничеством или предпринимать другие шаги (такие как изменение характера сделки, проекта, деятельности или взаимоотношений), чтобы управлять соответствующими рисками взяточничества, организация должна:

- в случае текущей сделки, проекта, деятельности или взаимоотношений принять меры, соответствующие рискам взяточничества и характеру сделки, проекта, деятельности или взаимоотношений, чтобы немедленно завершить, прервать, отложить их или устраниваться от участия в них;

- в случае предложенной новой сделки, проекта, деятельности или взаимоотношений отложить или отклонить эти предложения

#### Процедура информирования о подозрениях

Организации следует предоставлять единые централизованные каналы (горячая линия), по которым любой работник, контрагент, клиент или иное

заинтересованное лицо (заявитель) могут анонимно либо конфиденциально сообщить о наличии обоснованных подозрений и известных им фактах нарушений компанией и ее работниками применимых требований законодательства или внутренних документов, коррупционных преступлениях, совершения противоправных действий и иных нарушений.

Действенным способом обеспечения анонимности или конфиденциальности заявителя является привлечение внешнего оператора горячей линии, не связанного с компанией.

Организации необходимо разработать внутренний документ, определяющий порядок функционирования горячей линии. Внутренние документы компании должны содержать порядок рассмотрения обращений, принятия мер реагирования на нарушения и системных мер, направленных на устранение возможностей для совершения нарушения (в рамках управления комплаенс-рисками).

Каждое обращение должно быть объективно рассмотрено, и при наличии фактов, указывающих на нарушения, проверено в соответствии с процедурами компании, определяющими порядок проведения проверок и расследований, лицами, не вовлеченными в расследуемую ситуацию, у которых отсутствует какой-либо конфликт интересов и имеются необходимые компетенции. Важным является доверие со стороны заявителя к результатам рассмотрения обращения, для чего компанией должны быть приняты соответствующие меры.

С целью обеспечения объективности рассмотрения обращений, а также конфиденциальности сведений о заявителе, владельцем процесса горячей линии и первичным получателем информации об обращении является антикоррупционная комплаенс-служба компании. При этом, по решению руководителя комплаенс-службы, обращения могут быть переданы на рассмотрение структурным подразделениям компании, обладающим необходимыми компетенциями. Порядок взаимодействия структурных подразделений компании в рамках проверки обращений, поступающих на горячую линию, устанавливается внутренним документом компании.

Базовыми принципами, которые компании должны соблюдать для повышения доверия к инициативному информированию являются обеспечение защиты заявителя от притеснений и любого рода негативного обращения, а также конфиденциальность сведений о заявителе и информации, полученной при проведении проверки.

Давление и притеснения работника или контрагента, сообщившего о нарушении, не допускается и должно рассматриваться в качестве серьезного

дисциплинарного проступка, даже если факты, изложенные в сообщении, не подтвердились. Следует учитывать мотивы обращения, то есть, действовал ли работник исходя из лучших побуждений или сообщил заведомо неверную информацию с определенной целью.

Сообщения должны рассматриваться в конфиденциальном порядке с тем, чтобы предотвратить идентификацию источника сообщения и иных причастных к сообщению лиц или же тех, кто упомянут в нем. Лица, обладающие сведениями о личности заявителя, полученными в рамках проверки обращения, не могут раскрывать данные сведения иным лицам без получения одобрения со стороны комплаенс-службы компании, которая в свою очередь оценивает риск возможных притеснений в отношении заявителя. Информация о лицах, владеющих сведениями о личности заявителя, документируется в рамках проведения проверки обращения. Компанией должны быть приняты необходимые меры для поддержания конфиденциальности заявителя, в том числе на уровне программного обеспечения, используемого при проведении проверки обращения.

Внутренними документами компании должны быть предусмотрены действенные меры по защите работников и контрагентов, сообщивших о нарушениях, включая порядок проверки информации о наличии давления и притеснений, и реагирования на такие факты. Информация о наличии притеснений в отношении работника должна быть рассмотрена комиссией, в которую входит представитель службы комплаенса компании.

В случае подтверждения фактов наличия нарушений, должны быть определены причины и выявлены недостатки существующего контроля в процессах компании, то есть должны приниматься системные меры для недопущения повторения подобных нарушений. Также, при подтверждении фактов нарушений, первым руководителем компании по представлению комплаенс-службы рассматривается вопрос о дисциплинарной ответственности работников компании за совершение нарушения, а также их руководителей за недостаточный контроль.

При выявлении нарушений, содержащих признаки коррупционных преступлений, первым руководителем компании по представлению комплаенс-службы должны быть рассмотрены вопросы о передаче результатов проверки в правоохранительные органы.

#### Процедура расследования и решения проблем со взяточничеством

Важной характеристикой эффективной комплаенс-системы является четко функционирующий механизм своевременного и объективного

расследования/проверки любых заявлений или подозрений в неправомерном поведении со стороны компании, ее персонала или связанных третьих сторон.

Любая информация о совершенном или планируемом правонарушении должна быть тщательным образом проверена. Целью проведения проверок и расследований является определение обстоятельств и причин нарушения компанией или ее работниками установленных требований, в том числе требований антикоррупционной комплаенс-системы. В рамках эффективного механизма расследования выявляются коренные причины неправомерных действий, уязвимости системы внутреннего контроля. Анализ причин охватывает масштабы несоответствия, количество и уровень вовлеченного персонала, серьезность последствий, продолжительность и частоту нарушений.

Компании следует убедиться, что расследования/проверки проводятся с учетом принципов компетентности и объективности. Расследование должно проводиться, и информация должна передаваться работникам, которые не занимают должности и не задействованы в исполнении функций, являющихся объектом расследования/проверки. При недостатке компетенций внутренних экспертов, к расследованию могут быть привлечены третьи стороны. При необходимости могут создаваться специальные рабочие группы и комиссии с участием третьих лиц, обладающих необходимой компетенцией

По результатам проведенного расследования/проверки должен быть подготовлен отчет, в котором объективно и подробно отражаются обстоятельства, послужившие причиной для проведения расследования/проверки, проделанная работа по изучению и анализу этих и иных сопутствующих обстоятельств, факторов и процессов, в том числе результаты интервью, сведения о вовлеченных работниках и принятых в их отношении мерах, а также выводы и рекомендации. По итогам проведенных расследований/проверок должны быть приняты эффективные меры для устранения причин и снижения негативного влияния выявленных нарушений, а также для совершенствования системы внутреннего контроля в проверяемых процессах.

В отношении работников, совершивших нарушение, должны применяться меры, предусмотренные законодательством Республики Казахстан.

Если в соответствии с законодательством или различными меморандумами компания обязана сообщать о выявленных в своей деятельности фактах нарушениях, такая информация должна предоставляться регулирующим органам в соответствии с применимыми правилами или в иной оговоренной форме. В случае отсутствия такого обязательства компаниям следует



рассмотреть возможность добровольного самостоятельного раскрытия факта нарушения установленных регуляторных требований регулирующим органам для смягчения последствий такого несоответствия.

В случае, если по результатам проведенного расследования выявлены нарушения, содержащие признаки уголовного или административного правонарушения, материалы расследования следует передать в уполномоченные государственные органы для принятия необходимых мер в отношении виновных работников в соответствии с принципом нулевой терпимости к нарушениям.

## 2.8. Раздел 9 «Оценивание пригодности»

| Требования стандарта                              | Ссылка на НПА          | Основные положения по реализации требований                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>9 Оценивание пригодности</b>                   |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 9.1<br>Мониторинг, измерения, анализ и оценивание | 12, 16, 17, 18, 19, 20 | <p>1. Организация должна определить процедуру проведения мониторинга: что, как, с какой периодичностью и кто проводит мониторинг, а также как документируются результаты.</p> <p>2. Результаты мониторинга должны документироваться.</p> <p>3. Результаты мониторинга являются частью анализа, минимум со стороны руководства (п. 9.3.1 ISO 37001)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 9.2<br>Внутренний аудит                           | 18, 19                 | <p>1. Организация должна определить процедуру внутренних аудитов.</p> <p>2. Организация должна назначить внутренних аудиторов, определить их компетентность.</p> <p>3. Организация должна планировать внутренние аудиты – разрабатывать Программу внутренних аудитов.</p> <p>4. Формы отчетности по внутренним аудитам устанавливаются организацией.</p> <p>5. Внутренние аудиты должны охватывать все процессы и всю структуру, входящие в область применения СМБВ (см. п. 4.3 ISO 37001).</p> <p>6. При планировании и проведении внутренних аудитов должны быть соблюдены принципы беспристрастности и конфиденциальности</p> |



| Требования стандарта                                                                                | Ссылка на НПА          | Основные положения по реализации требований                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9.3.1<br>Анализ со стороны высшего руководства                                                      | 12, 16, 17, 18, 19, 20 | <p>1. В организации должна быть определена процедура проведения анализа СМБВ со стороны руководства.</p> <p>2. Анализ СМБВ - прямая функция руководства организации, за которую оно несет ответственность (см. п. 5.2 ISO 37001).</p> <p>3. Анализ также проводится и Руководящим органом, если он есть, (п. 9.3.2 ISO 37001) и подразделением по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством, АКС, (п. 9.4 ISO 9.4). Эти отчеты могут «пересекаться» (см. Рекомендации после ниже).</p> <p>4. Результаты анализа СМБВ высшим руководством документируются и сохраняются.</p> <p>5. Анализ является завершением текущего цикла функционирования СМБВ, а также дает основу для открытие нового</p> |
| 9.3.2<br>Анализ со стороны руководящего органа                                                      | 16-20                  | <p>1. <b>п. 9.3.2 – может быть ограничен в применение</b>, если у организации нет Руководящего органа.</p> <p>Данное ограничение и его обоснование необходимо отразить при описании области применения (см. п. 4.3 ISO 37001).</p> <p>2. При наличии руководящего органа – анализ СМБВ с его стороны должен проводиться.</p> <p>3. Результаты анализа СМБВ (факт проведения анализа) руководящим органом документируются и сохраняются</p>                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 9.4<br>Анализ со стороны подразделения по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством | 7, 12, 16-20           | <p>1. Подразделение по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством (см. п. 5.3.2) должно проводить анализ СМБВ.</p> <p>2. Результаты анализа СМБВ со стороны подразделения по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством документируются и сохраняются</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

### Мониторинг СМБВ

По тексту стандарта устанавливаются некоторые объекты мониторинга:

- результаты реализации мероприятий по управлению рисками (см. пп. 2.2.2 и 2.2.4 настоящих Рекомендаций);

- достижение целей и реализация мероприятий по достижению целей (см. п. 2.2.4 настоящих Рекомендаций);
- проведение исследований (см. п. 2.2.6 настоящих Рекомендаций);
- выполнение программы внутренних аудитов СМБВ (см. ниже «Внутренние аудиты СМБВ»).

Организация может расширить перечень объектов мониторинга.

Результатами проведенного мониторинга являются аналитические данные, которые обязательно входят в структуру Отчета со стороны Высшего руководства, могут быть частью Отчета со стороны Руководящего органа (если он есть), а также могут быть частью отчета со стороны антикоррупционной службы комплаенса (см. ниже «Анализ СМБВ»).

#### Внутренние аудиты СМБВ

При разработке процедуры проведения внутренних аудитов рекомендуется учитывать положения стандарта ISO 19011.

Процедура внутренних аудитов должна включать:

- определение критериев компетентности внутренних аудиторов и назначение их в организации;
- разработку Программы внутренних аудитов;
- этап проведения (реализации Программы внутренних аудитов);
- оформление результатов внутренних аудитов.

Рекомендуется (но не требуется стандартом), установить следующие критерии:

- знание требований стандарта ISO 37001;
- знание требований стандарта ISO 19011(желательно);
- знание процессов организации (через стаж работы в организации);
- требования к образованию.

Если организация назначает внутренних аудиторов – минимально должны быть назначено два аудитора (возможность обеспечения беспристрастности аудитов). Среди аудиторов может быть назначен Главный внутренний аудитор (он же – ответственный за разработку Программы внутренних аудитов).

Если в организации нет специалистов, которые имеют необходимую компетентность, она может привлечь третью сторону для выполнения всей ее Программы внутренних аудитов СМБВ или ее определенных частей.

Важные моменты (если организация будет привлекать третью сторону):

1. Программа внутренних аудитов – обязательно должна быть согласована с ответственным персоналом организации и утверждена Высшим руководством

(т.е. функция разработки Программы внутренних аудитов – остается на стороне организации).

2. При выборе сторонних экспертов ключевым фактором выбора должна быть их компетентность; важным правилом – обеспечение конфиденциальности результатов аудита.

3. Сторонние специалисты, назначенные в качестве внутренних аудиторов, отчитываются по результатам аудитов высшему руководству.

Программа внутренних аудитов разрабатывается на определенный период (на практике это на отчетный год).

Программа минимально включает:

- цель(и) внутреннего аудита;
- область аудита (процесс и/или структурное подразделение);
- критерии аудита (положения внутренних процессов/процедур СМБВ; требования стандарта);
- назначенных внутренних аудиторов (допускается привлечение внешних аудиторов);
- методы проведения (анализ документации, интервью с сотрудниками и т.п.);
- сроки проведения аудита.

При составлении Программы должны быть учтены принципы беспристрастности (аудиторы не могут проверять выполнение их функций в рамках деятельности организации и функционирования СМБВ) и конфиденциальности.

Программа внутренних аудитов может быть представлена в виде таблицы:

| Область аудита | Критерий | Сроки проведения | Команда по аудиту | Отметка о выполнении |
|----------------|----------|------------------|-------------------|----------------------|
|                |          |                  |                   |                      |

Пояснение к примеру:

- Столбец «Область аудита» - может описывать конкретный вид деятельности (бизнес-процесс) организации, может «опираться» на организационную структуру организации. Главное, чтобы в итоге Программа внутренних аудитов охватывала всю область СМБВ.

- Столбец «Критерий» - для внутренних аудитов первостепенным критериями являются внутренние документы организации, определяющие положения СМБВ; также однозначным критерием являются действующие НПА; дополнительным критерием могут являться требования ISO 37001.

- Столбец «Сроки проведения»

а) можно устанавливать конкретные даты проведения (но так как Программа разрабатывается на год, может быть весьма затруднительным);

б) можно устанавливать месяц или квартал (в таком случае при подготовке к конкретному аудиту и определении точной даты, необходимо заранее (не позднее 2 дней до начала) проинформировать проверяемых сотрудников.

- Столбец «Команда по аудиту» - указывают информацию об аудиторах, которые будут проводить аудит (даже если привлекаются внешние). Хороший способ проконтролировать соблюдение беспристрастности планируемых аудитов.

- Столбец «Отметка о выполнении» (опциональный столбец) – после завершения запланированного внутреннего аудита – проставляется конкретная дата и подписи аудиторов. Это хороший механизм проведения мониторинга выполнения Программы внутренних аудитов.

Программа внутренних аудитов может включать в себя внешние аудиты (например, при сертификации СМБВ, последующие внешние аудиты проводятся ежегодно в запланированные промежутки времени).

Процедура проведения внутренних аудитов может проводиться совместно с проверками от службы внутренних аудитов (если такая служба есть в организации). При этом все требования к процедуре внутренних аудитов должны быть учтены и соблюдены.

Процедура внутренних аудитов взаимосвязана с процедурой управления несоответствиями и корректирующими действиями (см. ниже «Управление несоответствиями и корректирующими действиями»).

Анализ СМБВ проводится:

- Высшим руководством организации;
- Руководящим органом (если он есть);
- Подразделением по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством.

С учетом требований стандарта рекомендуется процедуру анализа СМБВ выстроить следующим образом (оптимальный вариант):

- на первом этапе – анализ проводится подразделением по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством, результаты оформляются в соответствии со структурой требований к входным и выходным данным по п. 9.3.1 ISO 37001; результаты документируются и отправляют к Высшему руководству и Руководящему органу (если он есть у организации);

- на втором этапе – анализ проводится со стороны Высшего руководства по данным, представленным от подразделения по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством (уже соответствует требованиям стандарта); руководство дополняет отчет – выводами по анализу и возможностями по совершенствованию; результаты документируются и отправляются Руководящему органу (если он есть).

- на третьем этапе (опционально, если есть Руководящий орган) – результаты анализа со стороны руководства проходят через рассмотрение и утверждение на собрании руководящего органа; регистрируется факт рассмотрения.

Однако, анализы могут проводиться и параллельно, рассмотрим по отдельности.

#### 1. Анализ СМБВ со стороны Высшего руководства

Есть минимальные и обязательные требования к структуре анализа (можно использовать для структуры записей по анализу, например Отчета по анализу СМБВ со стороны Высшего руководства):

- статус действий, осуществляемых по итогам предыдущих анализов со стороны руководства (в первый цикл функционирования – информация не указывается, так как таких мероприятий еще не было запланировано);

- изменения в соответствующих внешних и внутренних факторах, касающихся системы менеджмента борьбы со взяточничеством (можно указывать результаты SWOT-анализа, если он проводился);

- информацию о пригодности системы менеджмента борьбы со взяточничеством, включая тенденции, относящиеся к:

- несоответствиям и корректирующим действиям (см. ниже «Управление несоответствиями»);

- результатам мониторинга и измерений (см. выше «Мониторинг»);

- результатам аудитов (см. выше «Внутренний аудит СМБВ»);

- сообщениям о взяточничестве (см. выше «Информирование и расследование»);

- расследованиям (см. выше «Информирование и расследование»);

- характеру и масштабу рисков взяточничества, с которыми сталкивается организация (см. выше «Менеджмент рисков взяточничества (коррупционных рисков)»);

- результативность действий, предпринятых в отношении рисков взяточничества (см. выше «Менеджмент рисков взяточничества (коррупционных рисков)»);

- возможности для постоянного улучшения системы менеджмента борьбы со взяточничеством.

По результатам анализа высшим руководством формируются выводы по оценке СМБВ (например, оценка ее результативности) и выявляются возможности совершенствования СМБВ (конкретные мероприятия, позволяющие улучшить СМБВ; именно степень достижения этих мероприятий будет оцениваться при анализе по окончании следующего периода).

Периодичность проведения анализа устанавливает организация. На практике самый оптимальный вариант – 1 раз в год. Однако может быть определен более частый анализ (например, 1 раз в полугодие).

*Примечание:*

*Информацию для анализа может готовить назначенный(ые) ответственный(ые) по СМБВ, однако само утверждение результатов, формирование выводов и возможностей улучшения – выполняет руководство.*

Рекомендуется результаты анализа доводить до сотрудников организации (прямого требования нет).

Результаты анализа СМБВ со стороны Высшего руководства доводятся до Руководящего органа (если он есть). При необходимости данные могут быть отправлены на доработку.

## 2. Анализ СМБВ со стороны Руководящего органа

Конкретных требований к структуре анализа стандарт не устанавливает.

Периодичность может отличаться от проведения анализа СМБВ со стороны руководства.

Возможные способы проведения анализа:

- подготовка отдельного отчета с учетом информации по анализу СМБВ со стороны Высшего руководства и подразделения по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством;

- Руководящий орган может утверждать итоговый отчет со стороны руководства (например, заслушав руководителя организации и зафиксировав эту информацию в Протоколе заседания Руководящего органа).

Рекомендуется, чтобы структура анализа СМБВ со стороны Руководящего органа соответствовала входным и выходным данным, установленным для анализа со стороны Высшего руководства.

На основании анализа полученной информации Руководящий орган оценивает:

- степень достижения целей компании в области комплаенса и противодействия коррупции;

- эффективность существующих средств контроля для митигации значимых комплаенс-рисков;

- достаточность независимости и ресурсов комплаенса и программы.

3. Анализ СМБВ со стороны подразделения по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством

Конкретных требований к структуре анализа стандарт не устанавливает.

Организация должна определить процедуру проведения данного анализа.

При этом обязательно должны анализироваться:

- результаты управления рисками взяточничества;

- результаты функционирования СМБВ.

Периодичность такой оценки устанавливает организация. На практике этот анализ может проводиться чаще остальных анализов со стороны Высшего руководства и Руководящего органа (если он есть).

Рекомендуется, чтобы структура анализа СМБВ со стороны подразделения по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством соответствовала входным и выходным данным, установленным для анализа со стороны Высшего руководства.

Результаты анализа СМБВ со стороны подразделения по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством доводятся до Высшего руководства и Руководящего органа (если он есть). При необходимости данные могут быть отправлены на доработку.

## 2.9. Раздел 10 «Постоянное улучшение»

| Требования стандарта                             | Ссылка на НПА | Основные положения по реализации требований                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>10 Постоянное улучшение</b>                   |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 10.1<br>Несоответствия и корректирующие действия | 1-20          | <p>1. Организация должна определить виды несоответствий и их категории (например, критическое и некритическое), которыми она должна и будет управлять.</p> <p>2. Организация должна внедрить процедуру управления несоответствиями и корректирующими действиями.</p> <p>3. При работе с несоответствиями определяется причина его появления, а также разрабатываются коррекции и корректирующие действия.</p> <p>4. Информация по управлению несоответствиями и корректирующими действиями документируется и сохраняется</p> |



| Требования стандарта         | Ссылка на НПА | Основные положения по реализации требований                                                                                                                                                                          |
|------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10.2<br>Постоянное улучшение | 18-20         | 1. Организация должна планировать мероприятия по улучшению (совершенствованию) СМБВ и реализовывать их.<br>2. Информация о мероприятиях по улучшению (совершенствованию) СМБВ должна документироваться и сохраняться |

### Управление несоответствиями

Процедура управления несоответствиями должна включать:

- определение вида несоответствия;
- определение категории несоответствия;
- выявление причины появления несоответствия;
- разработку коррекций и корректирующих действий;
- верификацию коррекций и корректирующих действий.

Рекомендуется рассматривать следующие виды несоответствий (но не ограничиваться ими):

- несоответствия, выявленные в рамках внутренних и внешних (если организация имеет сертифицированную систему менеджмента) аудитов;
- жалобы/претензии к деятельности организации, в частности, касающиеся нарушений положений СМБВ;
- факты нарушения положений НПА в области противодействия коррупции, а также несоблюдение положений СМБВ.

Рекомендуется выделять как минимум 2 категории несоответствий, например:

- критические;
- некритические.

У каждого несоответствия всегда есть причина его проявления. Организация должна определить эту причину и работать с ней.

Для каждого несоответствия и причин(ы) его появления должны определяться коррекции и корректирующие действия.

*Примечания:*

1. *Коррекция – мероприятия, направленные на устранение самого несоответствия (если это возможно).*

2. *Корректирующие действия – мероприятия, направленные на устранение причины несоответствия. Определяется всегда.*

3. *Для одного несоответствия и его причины появления может быть одно или несколько коррекций и корректирующих действий. Одна коррекция и/или корректирующее действие может «закрыть» несколько несоответствий и их причины.*

4. В исключительных случаях коррекция и корректирующее действия совпадают.

**Примеры** несоответствий, их причин, коррекций и корректирующих действий к ним:

**- Несоответствие №1 (критическое)**

Формулировка несоответствия: Выполнены запланированные Цели СМБВ, делегированные на отдел управления кадрами. (прим. выявлено в рамках внутреннего аудита в конце отчетного периода)

Коррекция: не представляется возможной.

Причина: изменение в организационной структуре организации. (прим. сменился руководитель отдела)

Корректирующее действие:

1. Скорректировать процедуру передачи ответственности, функций и обязанностей персонала при смене ответственных исполнителей, в т.ч. для функций в рамках СМБВ.

2. Ознакомить с изменениями в процедуре ответственный персонал.

**- Несоответствие №2 (некритическое)**

Формулировка несоответствия: не представлены свидетельства проведения конкретного внутреннего аудита. (прим. на момент проведения проверки, согласно Программе внутренних аудитов и по факту аудит уже состоялся)

Коррекция: восстановить записи по проведенному аудиту согласно установленным формам.

Причина: несовершенство процедур проведения внутренних аудитов (прим. не было четкой формулировки, что записи по внутренним аудитам формируется всегда, независимо от того, были ли выявлены несоответствия).

Корректирующее действие:

1. Скорректировать процедуру передачи ответственности функций и обязанностей персонала при смене ответственных исполнителей, в т.ч. для функций в рамках СМБВ.

2. Ознакомить с изменениями в процедуре ответственный персонал.

Для реализации коррекций и корректирующих действий устанавливаются ответственные лица и срок реализации. После их реализации (в установленные сроки) должна быть проведена их верификация (проверка результативности).

Организация должна сохранять записи (например, отчеты, журналы и т.п.) по работе с несоответствиями.

Постоянное улучшение

СМБВ – это постоянно развивающаяся деятельность в отношении управления рисками взяточничества (коррупционными рисками).

Организация, в лице руководства, Руководящего органа (если он есть) и персонала должна постоянно определять пути совершенствования (улучшения) СМБВ.

Дополнительным источником для определения совершенствования СМБВ могут выступать внешние аудиты (если организация сертифицировала СМБВ): команда по аудиту составляет аспекты по улучшению СМБВ (выполнение их носит необязательный характер, но может быть использовано в качестве основы для совершенствования СМБВ).

Улучшения могут быть реализованы:

- через конкретные мероприятия (повышение осведомленности персонала, оптимизация документированной информации, автоматизация процессов/процедур и т.п.);

- через улучшение текущих показателей (рассмотрение тенденций улучшения процессов/процедур).

Некоторые **примеры** направлений (мероприятий) по улучшению СМБВ:

- оптимизация документированной информации СМБВ;
- интеграция положений СМБВ с положениями других систем менеджмента, например, СМК, СУОТ и др. (особенно, если они внедрены в организации);
- автоматизация процессов/процедур СМБВ;
- увеличение показателя «уровень осведомленности персонала»;
- проведение более глубокого анализа коррупционных рисков и т.д.

К.А.Павлов, А.Р.Масалимова, Е.К.Жаров, Д.С.Ишин, Ш.Т.Шаяхметова

# МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по внедрению стандарта СТ РК ISO 37001-2017:

«Системы менеджмента борьбы со взяточничеством.

Требования и руководство по использованию»

в деятельность организаций квазигосударственного и частного секторов»

Сдано в печать 12.12.2023 г.

Подписано в печать 12.12.2023 г.

Формат 60x84, у.п.с. 15.35,

Гарнитура Calibri,

бумага ultra mundi, тираж 100 экз.

Сверстано и отпечатано Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан  
Астана, 2023