



SAMRUK
ҚАЗЫНА



COMPLIANCE

**Комплаенс функция
в группе компаний
АО «САНРУК-ҚАЗЫНА»**

Основные определения

Заинтересованные стороны (ЗИ) –

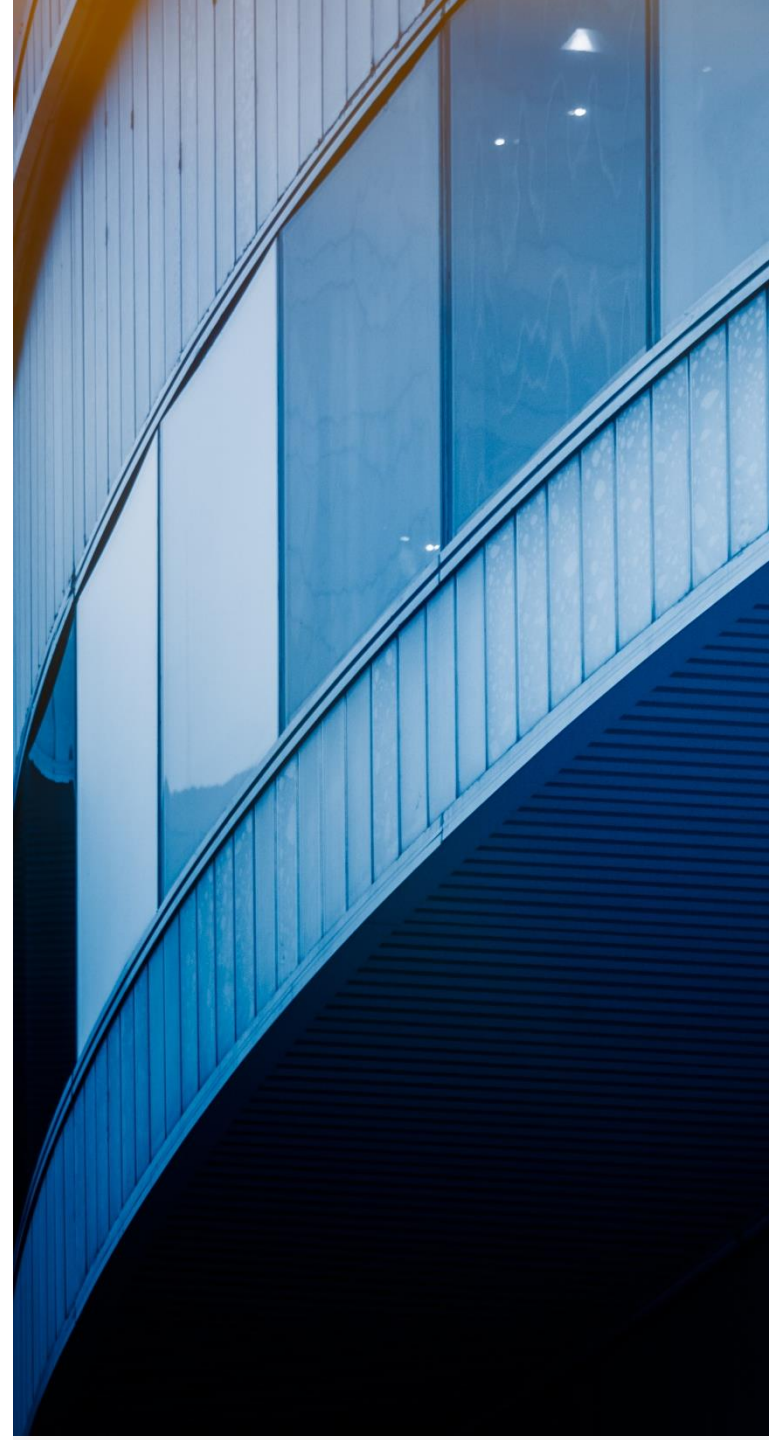
физические лица, юридические лица, группы физических или юридических лиц, которые оказывают влияние, могут испытывать прямое или косвенное влияние, а также **считают, что испытывают влияние деятельности компаний группы Фонда**, их продуктов или услуг в силу норм законодательства, заключенных договоров (контрактов) или иным образом.

☆ **Комплаенс программа -**

это документально оформленное описание созданных комплаенс систем и принимаемых компанией мер для эффективного управления комплаенс рисками, с которыми сталкивается компания в своей деятельности.

☆ **Обязательства -**

законодательные и иные регуляторные требования, которые компания в обязательном порядке должна соблюдать, а также обязательства, принятые компанией на добровольной основе, включая отраслевые стандарты и нормы, требования внутренних политик, условия заключенных договоров и т.д.



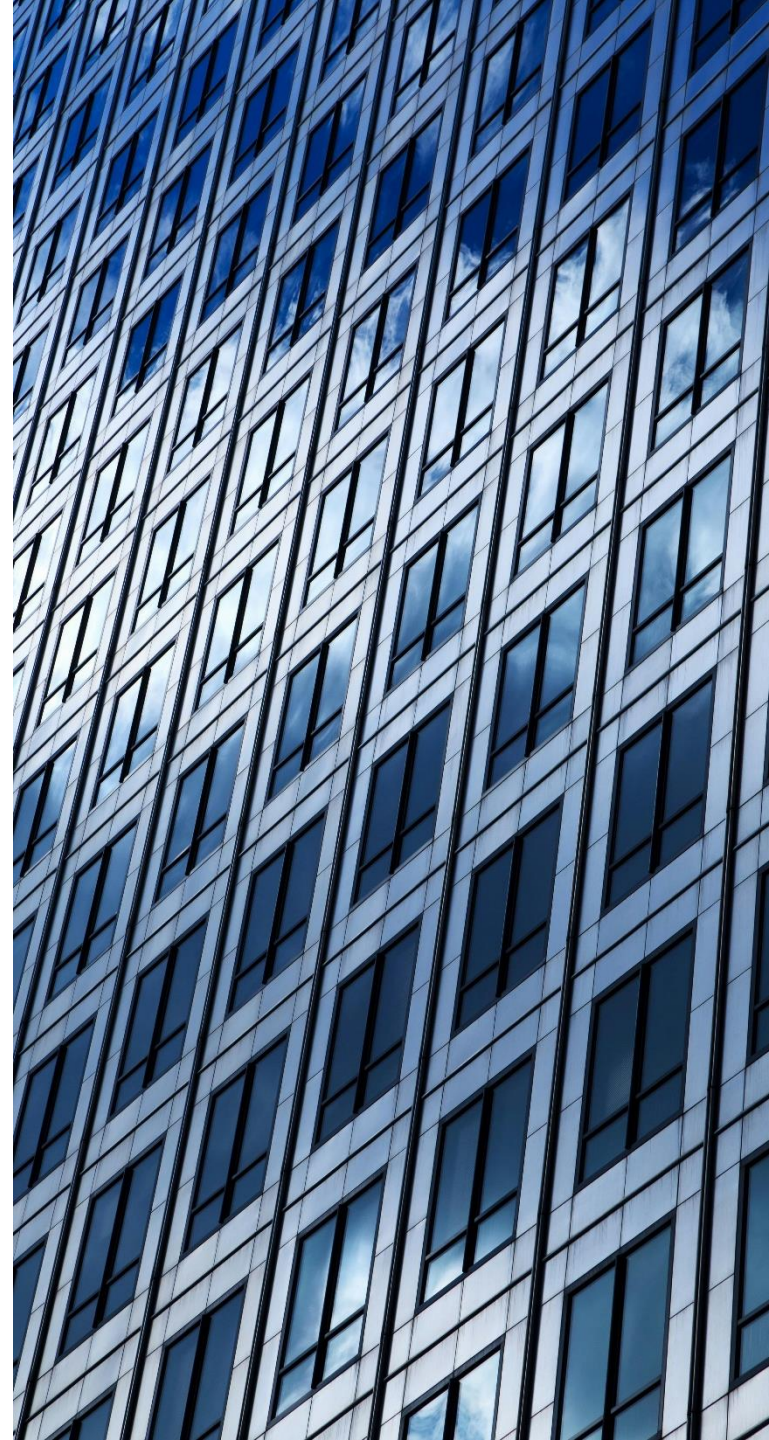
Основные определения

Комплаенс система (система противодействия коррупции) -

совокупность взаимосвязанных элементов системы внутреннего контроля, политик, процедур, процессов и мер, принимаемых компанией для достижения целей в области комплаенс и противодействия коррупции, а также комплекс профилактических мероприятий и предупреждающих действий по недопущению нарушений обязательств в целях обеспечения высоких профессиональных и этических стандартов, минимизации рисков и предотвращения существенного финансового убытка или потери репутации.

☆ COMPLAENCS FUNCTION -

структурное подразделение или ответственный работник компании или лица, привлекаемые для оказания соответствующих услуг, основной задачей которых является построение в компании эффективной комплаенс системы, мониторинг за управлением комплаенс рисками и осуществление иных функций, предусмотренных внутренними документами компании.



Функция комплаенс

При формировании функции комплаенс компании следует обеспечить соблюдение следующих принципов:

1 **Организационная независимость функции комплаенс**, которая достигается в том числе через:

- утверждение положения и основных политик в области комплаенс, порядка работы и планов комплаенс функции;
- одобрение бюджета, выделяемого на реализацию комплаенс программы и развитие комплаенс функции;
- получение информации о статусе комплаенс рисков и функционировании комплаенс системы в компании;
- назначение и определение размера вознаграждения руководителя функции комплаенс;
- прямой доступ для обсуждения вопросов функционирования комплаенс систем и возникающих ограничений.

2 **Достаточность полномочий функции комплаенс** и ресурсов, выделяемых на комплаенс систему и программу.

3 **Достаточность и постоянное развитие компетенций** работников компании, вовлечённых в процессы комплаенс.

Функция комплаенс

Функции комплаенс могут осуществляться как самостоятельным структурным подразделением (работником), подотчетным органу управления компании, так и общим центром обслуживания, определяемым Фондом для группы компаний.



Компании могут привлекать третью сторону для выполнения части или всех функций антикоррупционной службы

В целях обеспечения независимости и объективности функции комплаенс не допускается исполнение комплаенс функций работниками, подотчетными исполнительному органу компании.



Структура комплаенс системы

Системы внутреннего контроля и управления рисками

Планирование программы

Анализ среды функционирования

Анализ ожиданий ЗИ

Анализ комплаенс рисков

Стандарты комплаенс и корп.
управления Фонда

Комплаенс программа

Тон сверху

Политики и процедуры

Коммуникации и обучение

Инициативное информирование

Проверки и расследования

Урегулирование конфликта интересов

Взаимодействие с третьими сторонами

Развитие программы

Мониторинг эффективности

Внутренний аудит

Постоянное совершенствование

Анализ среды функционирования и ожиданий заинтересованных сторон



Географические регионы, в которых у компании имеются деловые интересы, и/или законодательство которых компания должна соблюдать. Данный фактор также указывает на необходимость адаптации антикоррупционных комплаенс систем в соответствии с уровнем коррупционных рисков, ассоциированных с конкретным регионом.



Социальные и культурные аспекты среды.



Нормативные документы, принятые компанией (ее акционерами и учредителями).



Внутренние структуры, политики, процессы, процедуры, имеющиеся ресурсы и технологии.



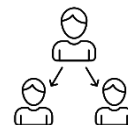
Экономические и рыночные условия. Отрасли экономики, отношение к государственному сектору и иные экономические условия.



Стратегия и бизнес-модель, характер, размер и сложность деятельности, процессов и операций, виды деятельности компании.



Членство в различных организациях и объединениях.



Характер и частота деловых отношений с третьими сторонами.



Потребности и ожидания заинтересованных сторон.



Уровень развития комплаенс - культуры в компании.

Анализ среды функционирования и ожиданий заинтересованных сторон



PESTLE ANALYSIS



Комплаенс программа

Комплаенс программа компании или ее отдельные элементы должны:

быть разработаны и утверждены **в форме внутренних документов;**

быть риск – ориентированными, то есть направленными на первоочередную митигацию значимых комплаенс рисков;

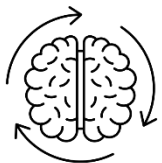
периодически оцениваться на предмет эффективности, адекватности контролей и актуальности с учетом изменений регуляторной среды и извлеченных уроков.

основываться на результатах проведенного анализа регуляторной среды, комплаенс рисков и ожиданий заинтересованных сторон;

поддерживаться со стороны органа управления и исполнительного органа, а также работников компании;



Роли и ответственность в рамках антикоррупционной системы



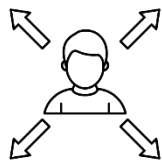
Орган управления

(утверждение политик, создание, обеспечение и оценка эффективности комплаенс)



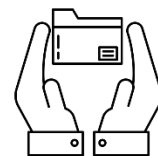
Исполнительное руководство

(внедрение и исполнение политик, выделение ресурсов, формирование культуры)



Руководители структурных подразделений

(внедрение и контроль применения политик в процессах)



Комплаенс функция

(организация и обеспечение функционирования системы, контроль и оценка эффективности, консультирование)



Работники (соблюдение политик)

За соответствие курируемого бизнес – процесса требованиям, установленным в рамках комплаенс системы, а также за эффективность принимаемых мер по снижению комплаенс рисков в процессе персональную ответственность несет высшее должностное лицо компании, курирующее данный процесс.

Такое должностное лицо несет предусмотренную законодательством и дисциплинарную ответственность за неэффективный контроль в случае выявления фактов несоответствия регуляторным требованиям в курируемых процессах.

Структура и роли в рамках противодействия коррупции

Орган управления (Совет директоров)

- определяет политику в области противодействия коррупции
- контролирует и оценивает эффективность СМПВ
- обеспечивает выделение ресурсов и функционирование СМПВ

Высшее руководство (Исполнительный орган)

- несет ответственность за внедрение СМПВ и политик на уровне компании
- формирует антикоррупционную культуру в компании
- предоставляет отчетность органу управления о функционировании СМПВ

Руководители

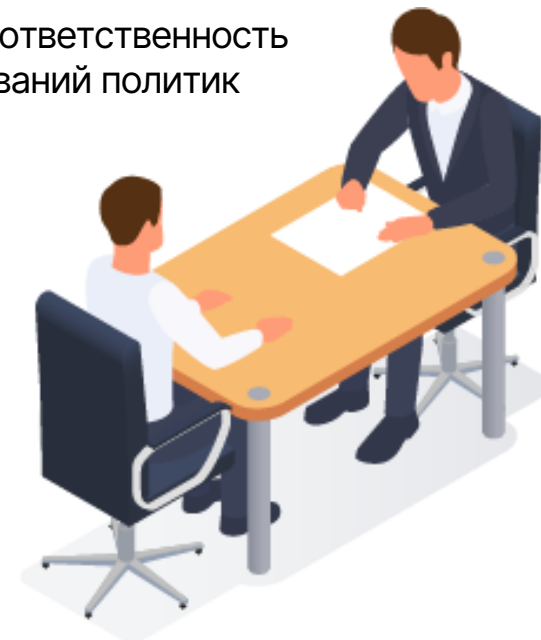
- отвечают за внедрение и развитие СМПВ на уровне курируемых процессов и продвижение культуры

Антикоррупционная служба

- осуществляет контроль и методологическую поддержку внедрения СМПВ
- консультирует руководство и работников
- обеспечивает соответствие СМПВ политикам и стандарту ISO 37001
- предоставляет отчетность органу управления

Работники

- несут персональную ответственность за исполнение требований политик компании



Организационные функции, ответственность и полномочия

Высшее руководство должно иметь коллективную ответственность

за внедрение системы менеджмента противодействия коррупции и соответствие с ее требованиями.



Высшее руководство должно гарантировать, что ответственность и полномочия для соответствующих должностных функций установлены и доведены до сотрудников всех уровней организации.

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

Руководители

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



В тех случаях, **когда высшее руководство делегирует персоналу ответственность или полномочия для принятия решений**, в отношении которых имеется **уровень коррупционных рисков выше низкого**, организация должна установить и поддерживать процесс принятия решений или набор средств управления. Необходимо, чтобы процесс принятия решений и уровень полномочий лица, их принимающих, был соответствующим, а также не было реального или потенциального конфликта интересов.

Организационные функции, ответственность и полномочия

Делегирование принятия решений не освобождает высшее руководство или управляющий орган от их обязанностей и ответственности. Также необязательно он приводит передаче лицам с делегированными полномочиями возможной юридической ответственности.

Ответственность и полномочия закрепляются в положениях, должностных инструкциях, трудовых договорах, а также отдельных документах.

Работники должны ознакомиться с данными документами.



Если в организации есть управляющий орган,

то этот орган должен демонстрировать лидерство и обязательства в отношении системы менеджмента противодействия коррупции посредством:

- **утверждения политики** противодействия коррупции организации;
- обеспечения согласования стратегии организации с антикоррупционной политикой;
- получения и анализа через запланированные периоды времени **информации о построении и функционировании системы** менеджмента противодействия коррупции организации;
- требования получения и использования качественных источников, необходимых для эффективного выполнения операций по системам менеджмента антикоррупционной борьбы;
- **осуществления разумного контроля** за внедрением в организации системы менеджмента противодействия коррупции высшим руководством и ее результативностью.

Лидерство и обязательства – Высшее руководство

Высшее руководство должно демонстрировать лидерство и обязательства в отношении СМПВ посредством:

- 01** обеспечения того, что СМПВ, включая политику и цели, разработана, внедрена, управляется и пересматривается для соответствующей реакции на коррупционные риски организации;
- 02** обеспечения интеграции (встраивания) требований СМПВ в процессы организации;
- 03** задействования достаточных и соответствующих ресурсов для результативного функционирования СМПВ;
- 04** информирования о политике противодействия коррупции как внутри организации, так и за ее пределами;
- 05** донесения внутри организации значимости результативного менеджмента противодействия коррупции и соответствия требованиям СМПВ;



Лидерство и обязательства – Высшее руководство

- 06 гарантии того, что СМПВ разработана так, что обеспечивает достижение ее целей;
- 07 нацеливания персонала на то и поддержки в том, чтобы вносить вклад в результативность СМПВ;
- 08 распространения в рамках организации культуры неприятия коррупции;
- 09 поощрения постоянного улучшения;
- 10 поддержки прочих сотрудников на соответствующих руководящих должностях в том, чтобы демонстрировать лидерство в предотвращении и выявлении коррупции в границах установленной ответственности;
- 11 поощрение использования процедур информирования о предполагаемых или действительных случаях коррупции;

- 12 гарантии того, что никто из персонала не будет подвергнут репрессиям, дискриминации или дисциплинарным мерам воздействия за сообщения, сделанные из добросовестных побуждений или в силу искренней убежденности в наличии действительных или предполагаемых нарушений политики противодействия коррупции организации, или за отказ участвовать в коррупционных действиях, даже если такой отказ может привести к потерям для бизнеса организации (за исключением случаев, когда человек сам участвовал в нарушении);
- 13 представления через запланированные интервалы времени отчетов управляющему органу (если он существует) о построении и функционировании системы менеджмента противодействия коррупции, а также о подозрениях на серьезные и/или систематические случаи коррупции.

Лидерство и обязательства – Антикоррупционная служба

Высшее руководство должно назначить службе соблюдения антикоррупционных норм ответственность и полномочия для:

01 контроля разработки и выполнения организацией требований СМПВ;

03 обеспечения соответствия СМПВ требованиям настоящего Стандарта;

02 обеспечения персонала советами и рекомендациями по СМПВ и проблемам, связанным с коррупцией;

04 отчетности о функционировании СМПВ управляющему органу (если есть) и высшему руководству, а также другим службам обеспечения нормативно-правового соответствия, если необходимо.

Лидерство и обязательства – Антикоррупционная служба

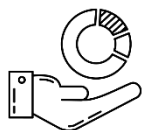
Служба обеспечения соблюдения антикоррупционных норм должна быть надлежащим образом обеспечена ресурсами и назначено лицо (лица), имеющее соответствующую компетентность, статус и независимость.

Лицо (лица), исполняющее функцию обеспечения соблюдения антикоррупционных норм, должно иметь прямой и оперативный доступ к управляющему органу (если есть) и высшему руководству в случае, если есть необходимость поднять на высший уровень какой-либо вопрос или проблему, связанную с коррупцией или системой менеджмента противодействия коррупции.

Высшее руководство может назначить в полном объеме или частично исполнение функции обеспечения соблюдения антикоррупционных норм лицам, не являющимися сотрудниками организации. Если это сделано, высшее руководство должно гарантировать, что конкретным лицам назначена ответственность и полномочия для исполнения этих функций.



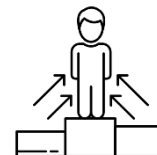
Лидерство и обязательства – Антикоррупционная служба



Ресурсы



Компетенции



Полномочия и Статус



Независимость



Доступ к органу управления

Организационная независимость достигается в том числе через:



утверждение положения и основных политик в области комплаенс, порядка работы и планов комплаенс функции;



одобрение бюджета, выделяемого на реализацию комплаенс программы и развитие комплаенс функции;



получение информации о статусе комплаенс рисков и функционировании комплаенс системы в компании;



назначение и определение размера вознаграждения руководителя функции комплаенс;



прямой доступ для обсуждения вопросов функционирования комплаенс систем и возникающих ограничений.

Комплаенс программа – Инициативное информирование

Внутренние документы должны содержать **порядок рассмотрения обращений, принятия мер реагирования на нарушения и системных мер**, направленных на устранение возможности для совершения нарушения (в рамках управления комплаенс рисками).



По решению руководителя комплаенс функции, обращения могут быть переданы на рассмотрение структурным подразделениям компании, обладающим необходимыми компетенциями, с учетом потенциального конфликта интересов и заинтересованности.

Информация о наличии притеснений в отношении работника должна быть рассмотрена **комиссией**, в которую входит представитель функции комплаенс компании. В случае, если обращение касалось членов исполнительного органа компании или работников комплаенс функции, то такая информация рассматривается на уровне холдинговой компании или Фонда.



Комплаенс программа – Инициативное информирование

В случае подтверждения фактов наличия нарушений, должны быть определены **причины** и выявлены **недостатки существующих контролей** в процессах, то есть должны приниматься системные меры для недопущения повторения подобных нарушений. Первым руководителем компании по представлению комплаенс функции рассматривается вопрос дисциплинарной ответственности работников, а также их руководителей за недостаточный контроль.



При выявлении нарушений, содержащих признаки коррупционных преступлений, первым руководителем по представлению комплаенс функции рассматривается передача результатов проверки в правоохранительные органы, **также доводится до сведения Службы комплаенс Фонда.**



Анализ комплаенс рисков

Риск – ориентированный подход к построению комплаенс систем



Порядок и периодичность проведения анализа и оценки рисков **описывается внутренними документами компании**, регламентирующими корпоративную систему управления рисками и комплаенс.



Ответственным за проведение идентификации и оценки рисков, а также за разработку мероприятий по их снижению, является **руководитель, курирующий анализируемый бизнес – процесс**.



Анализ комплаенс рисков

Анализ рисков проводится **периодически и при существенных изменениях факторов**, влияющих на эффективность функционирования антикоррупционной комплаенс системы, таких как:



разработка новых или изменение видов деятельности, продуктов или услуг компании;



изменения законодательных требований и внутренних процедур;



изменения корпоративной (организационной) структуры или стратегии;



сделки по слиянию и поглощению;



значительные внешние изменения, такие как финансово-экономические обстоятельства, рыночные условия, обязательства и отношения с контрагентами;



реализованные случаи коррупции (даже единичный случай коррупции может указывать на существенное изменение обстоятельств и предпосылок возникновения рисков).

Контекст организации

АНАЛИЗ КОНТЕКСТА ОРГАНИЗАЦИИ



Осмысление организации и ее контекста



Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон



Оценка коррупционных рисков (4.5)



Определение области действия системы противодействия коррупции

Осмысление организации и ее контекста

Организация должна определить внешние и внутренние факторы, которые существенны для ее цели деятельности и которые влияют на способность достигать целей ее системы менеджмента противодействия коррупции. Эти факторы будут включать, но не ограничиваться этим, следующее:

Факторы контекста	Влияние на Систему менеджмента противодействия коррупции
а) размер, структуру и делегированные полномочия по принятию решений в организации;	Данные факторы влияют на уровень коррупционных рисков, более крупные и сложно организованные компании будут более подвержены рискам.
б) местонахождение и отрасли, в которых работает или предполагает работать организация;	Присущий уровень коррупции отличается в различных регионах и отраслях. Для выявления уровня коррупции в регионе и отрасли можно использовать, к примеру, различные обзоры (TI Corruption Perception Index) или результаты антикоррупционного мониторинга АПК.
с) характер, масштаб и сложность деятельности организации;	Различные процессы подвержены коррупционным рискам по разному. К примеру разрешительные или контрольные функции традиционно создают основу для коррупции в организации.
д) деловая модель организации;	Компании, работающие с государственными заказами более подвержены риску исходящей коррупции, чем розничные компании.
е) юридические лица, которые контролируют организация, и юридические лица, которые находятся под контролем организации;	При определении области действия СМПВ необходимо понимать всю структуру компании. К примеру, государственные компании более подвержены коррупции.
ф) деловые партнеры организации;	Работа с неблагонадежными партнерами увеличивает коррупционные риски.
г) характер и объем взаимосвязей с публичными должностными лицами;	Взаимодействия с государственными органами и служащими традиционно воспринимается как фактор влияния на уровень коррупции.
h) действующие законодательные, нормативные, контрактные и профессиональные обязательства и обязанности.	СМПВ должна учитывать все применимые к компании обязательные требования.

Анализ контекста (Пример)

Факторы контекста	ПРИМЕР	Влияние на контекст организации	Источники информации
Регион	Республика Казахстан (филиал в Германии)	Применимо законодательство Республики Казахстан и ФРГ Высокая страновая коррупция по оценкам TI в Казахстане Низкий уровень коррупции в ФРГ	Индекс восприятия коррупции
Отрасль	Высшее образование	Помимо общего регулирования, применимы правила МОН РК и РФ, СЭС, международных институтов по академической честности. Частые взаимодействия с регуляторами. Коррупция высокая по оценке АПК.	Интервью Анализ обзоров
Форма собственности (владелец)	Государственная	Законодательство о противодействии коррупции применимо. Отсутствие вовлеченного владельца. Частые взаимодействия с гос. органами (бюджет, закупки, назначения...).	Законодательство Интервью
Полномочия	Генеральный директор (единоличный) Совет директоров - нет	Концентрация полномочий по принятию решений. Многочисленные временные (краткосрочные или разовые) доверенности без применения требований законодательства. Отсутствие контроля со стороны органа управления.	Учредительные документы Доверенности Орг. структура
Структуры	Дивизионная структура Дочерние организации	Имеется руководитель среднего звена, ответственный за процесс целиком, который является владельцем риска процесса. Область действия СМПВ – холдинг, включая ДЗО	Орг. Структура Интервью
Ключевые процессы	Услуги по обучению Государственные закупки Переподготовка	Риски при отборе и оценке студентов. Риски в закупках. Риски выдачи свидетельств без фактического обучения.	Обзоры Интервью Экспертные оценки

(4.2) Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон

Организация должна установить:

- ✓ заинтересованные стороны, которые значимы для системы менеджмента противодействия коррупции;
- ✓ соответствующие требования этих заинтересованных сторон.

Примечание - При определении требований заинтересованных сторон организация может различать обязательные требования и необязательные ожидания заинтересованных сторон, а также принятые добровольные обязательства в их отношении.

Акционеры или участники (контролирующие и неконтролирующие)
Органы управления (Советы директоров/
Наблюдательные советы/иные органы в соответствии с применимым законодательством)
Инвесторы (в том числе иностранные)
Государство или государственные органы
Работники
СМИ
Общественность
Поставщики
Клиенты



(4.2) Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон

Стейкхолдер	Ожидания	Уровень заинтересованности	Уровень влияния	Уровень поддержки	Стратегия управления

Матрица заинтересованных сторон показывает взаимосвязь между интересом и влиянием для определения приоритетности усилий, необходимых для удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон

«**Интерес**» показывает заинтересованность в решениях и деятельности организации.

«**Влияние**» показывает, насколько сильно заинтересованные стороны влияют на решения и деятельность организации.



Законодательство в части анализа коррупционных рисков

Статья 8 Закона «О противодействии коррупции»



Типовые правила проведения внутреннего анализа коррупционных рисков

(Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 19 октября 2016 года № 12 (с изменениями от 04.02.2023 г.)

Методические рекомендации по проведению внутреннего анализа коррупционных рисков

(Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по противодействию коррупции (Антикоррупционной службы) от 30 декабря 2022 года № 488)

Типовое положение об антикоррупционных комплаенс- службах в субъектах квазигосударственного сектора

(Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по противодействию коррупции (Антикоррупционной службы) от 31 марта 2023 года № 112)



Законодательство в части анализа коррупционных рисков

Коррупционный риск –

возможность возникновения причин и условий, способствующих совершению коррупционных правонарушений.

Анализ коррупционных рисков (внешний и внутренний) –

выявление и изучение причин и условий, способствующих совершению коррупционных правонарушений.

Государственные органы, организации и субъекты квазигосударственного сектора осуществляют внутренний анализ коррупционных рисков, по результатам которого принимают меры по устранению причин и условий, способствующих совершению коррупционных правонарушений.



Законодательство в части анализа коррупционных рисков



Сопоставление 1-ой линии защиты и 2-ой линии защиты

1-ая линия защиты

- Владеет и управляет рисками;
- Несет ответственность за организацию эффективной среды внутреннего контроля (СВК), в т.ч. За разработку корректирующих мероприятий по выявленным недостаткам СВК;
- Выполняет контрольные процедуры;
- Разрабатывает и внедряет политики и процедуры, регламентирующие действующие бизнес-процессы.

2-ая линия защиты

- Предоставляет консультации руководству по разработке дизайна/внедрению контрольных процедур, управлению рисками, применимым комплаенс требованиям, предотвращению мошенничества и т.д.;
- Определяет единую концепцию (framework) в части выявления, оценки, пересмотра и разработки мер реагирования на риски;
- Отслеживает поддержание эффективно практики внедрения СВК, оценки рисков, комплаенса и т.д.;
- Оказывает поддержку руководству в процессе разработки и внедрения политик и процедур по вопросам, затрагивающим аспекты внутреннего контроля, оценки рисков и т.д.;
- Акцентирует внимание на новых рисках;
- Обучает руководство и сотрудников.

Идентификация рисков – поиск, распознавание и описание рисков,

которые могут способствовать или препятствовать достижению организацией своих целей

Методы сбора информации о рисках

01

Сбор и анализ статистических данных

04

Индивидуальные экспертные методы (анкетирование, интервью)

07

Анализ данных, полученных с помощью технологий

02

Идентификация активов и их ценности для организации

05

Групповые методы (мозговой штурм, деловая игра)

08

Анализ отчетов по результатам аудиторских и прочих проверок

03

Идентификация и анализ бизнес-процессов

06

Мониторинг публикаций и выступлений

09

Анализ обращений на Горячую линию



Важно, чтобы сотрудники, участвующие в процессе идентификации рисков, обладали навыками распознавания рисков взяточничества. Отсутствие навыков идентификации рисков может привести к слабым или отсутствующим мерам противодействия взяточничеству.



Внешние источники информации:

- Отраслевые и региональные отчеты
- Документы государственных органов
- Судебные решения и материалы уголовных дел
- Новостные статьи
- Отчеты внешнего аудита
- Международные индексы восприятия коррупции



Внутренние источники информации:

- Отчеты внутреннего аудита
- База данных выявленных убытков
- Обращения на 'горячую линию'
- Результаты проверки контрагентов
- Судебные разбирательства
- Результаты внутреннего контроля и мониторинга

Источник: Отчет Службы внутреннего аудита (СВА) от 05.10.2023 г.

Текст:

“По результатам проверки закупочной деятельности было выявлено, что большинство контрактов на оказание рекламных услуг заключались с ограниченным числом подрядчиков. В процессе сбора предложений отсутствовала должная конкуренция, что привело к тому, что стоимость контрактов оказалась выше среднерыночных значений. Руководство отдела объяснило это лояльностью к проверенным подрядчикам и необходимостью быстрого реагирования на изменения рынка.”

Риск завышения маркетинговой стоимости товаров

Описание схемы:

Принятие для анализа ценовых предложений поставщиков, связанных между собой или с работниками заказчика или не занимающихся данным видом деятельности.

Меры по митигации:

- Создание независимого подразделения по анализу цен
- Декларирование конфликтов интересов и введение процедуры проверки потенциальных поставщиков
- Использование программного обеспечения по анализу цен

Источник: Отчет счетного комитета от 12.09.2023 г.

Текст:

“В рамках мониторинга исполнения инвестиционного проекта по модернизации инфраструктуры были выявлены существенные отклонения от представленной финансовой модели. В ходе анализа было отмечено, что планируемые операционные расходы занижены, а ожидаемая доходность проекта превышает средние отраслевые показатели. Проект был одобрен на основании данных, предоставленных разработчиками, без проведения независимой оценки.”

Риск завышения финансовой модели инвестиционного проекта

Описание схемы:

Занижение операционных расходов и завышение доходности проекта для того, чтобы получить одобрение на его реализацию. Это может скрывать будущие убытки и перерасход средств, что в дальнейшем приведет к финансовым потерям.

Меры по митигации:

- Создание инвестиционного комитета с включением подразделений по рискам и комплаенс
- Независимый анализ финансовых моделей и ТЭО
- Создание системы мониторинга достижений выгод проекта

Источник: Доклад Службы безопасности (СБ) от 15.07.2023 г.

Текст:

“В результате внутреннего расследования было установлено, что несколько сотрудников департамента по работе с клиентами регулярно предоставляли крупным покупателям значительные скидки на продукцию компании. Официально скидки объяснялись необходимостью поддержания долгосрочных партнерских отношений, однако в ходе проверки не удалось найти обоснованных экономических оснований для их предоставления.”

Риск сговора с покупателями и предоставления скидок

Описание схемы:

Сотрудники отдела продаж предоставляют скидки в обмен на личное вознаграждение, снижая таким образом доходность компании. Это может происходить под предлогом поддержания долгосрочных отношений с клиентами, что позволяет маскировать коррупционные схемы.

Меры по митигации:

- Обязательная процедура согласования всех скидок
- Автоматизированная система мониторинга и анализа предоставленных скидок для выявления аномалий
- Документальное обоснование каждой предоставленной скидки с экономическими расчетами.
- Проведение ротации сотрудников, чтобы избежать долговременных неформальных связей с клиентами.
- Регулярные обучающие программы по соблюдению антикоррупционных норм для сотрудников отдела продаж.

Источник: Анонимное сообщение на горячую линию от 20.08.2023 г.

Текст:

“В финансовом департаменте возникли подозрения относительно регулярного размещения свободных денежных средств на депозитах в одном и том же банке, несмотря на наличие более выгодных предложений от других банков. Руководители департамента объясняют это надежными партнерскими отношениями и стабильностью банка. Однако разница в процентных ставках составляет около 0,5% в пользу других финансовых учреждений.”

Риск взятки за размещение денежных средств в банке.

Описание схемы:

Возможно, сотрудники финансового департамента получают вознаграждения от банка за сохранение депозита на менее выгодных условиях для компании. Это приводит к снижению потенциальных доходов компании от размещения свободных денежных средств.

Меры по митигации:

- Процедура обязательного анализа условий при выборе банков для размещения свободных средств, установление лимитов.
- Регулярный анализ процентных ставок и условий по депозитам на рынке.
- Регулярные аудиты всех операций по размещению денежных средств на предмет выявления необоснованных решений.

Источник: Доклад счетного комитета от 10.06.2023 г.

Текст:

“В ходе аудита операций по продаже активов компании были обнаружены случаи продажи объектов недвижимости ниже рыночной стоимости. Руководство компании объяснило это срочной необходимостью снижения затрат на обслуживание этих активов. Тем не менее, были обнаружены случаи, когда объекты реализовывались по цене ниже первоначальных оценок, что вызвало сомнения у аудиторов.”

Риск реализации активов на невыгодных условиях

Описание схемы:

Продажа активов компании по заниженной стоимости может указывать на сговор между сотрудниками и покупателями. В результате таких сделок компания недополучает средства, а покупатели могут получать значительные выгоды, что потенциально сопровождается коррупционными схемами.

Меры по митигации:

- Процедура обязательной независимой оценки активов перед их продажей с привлечением внешних специалистов.
- Продажа активов исключительно через открытые аукционы или тендеры
- Прозрачность всех сделок с активами, включая публикацию условий сделок на сайте компании.
- Комплаенс проверка потенциальных покупателей

Идентификация критических точек процесса

Критическая точка бизнес - процесса - подпроцессы, процедуры, операции, при реализации которых наиболее вероятно возникновение коррупционных правонарушений и которые, как правило, совпадают с точками бизнес - процесса, обязательными для установления контрольных процедур, например:

1. ключевые события бизнес-процесса;
2. ситуации, требующие принятия работником решения;
3. операции, связанные с движением денежных средств и материальных ценностей;
4. моменты перехода прав владения/ распоряжения/ пользования активами;
5. преобразование вида активов (например, деньги - материалы, материалы - незавершенное производство);
6. возникновение или смена обязательств (доходных и расходных);
7. передача полномочий одного ответственного лица другому;



Идентификация критических точек процесса

8. действия, осуществляемые на стыке нескольких процессов (участок перехода ответственности);
9. изменение формы передачи информации (например, когда данные отчета, подготовленного на бумажном носителе, заносятся в информационную систему);
10. операции, в которых нормативными правовыми актами предусмотрено обязательное исполнение контрольного действия (процедуры);
11. прочие действия (бездействие) и (или) решения, которые несут в себе существенные, по мнению владельцев бизнес-процессов, риски процесса.



**ПРИМЕРЫ ПРОЦЕССОВ, ТРАДИЦИОННО
РАССМАТРИВАЕМЫХ В КАЧЕСТВЕ
ПОДВЕРЖЕННЫХ КОРРУПЦИОННЫМ РИСКАМИ
ПРИВЕДЕНЫ В ПРИЛОЖЕНИИ.**



Анализ рисков (идентификация источников)

Цель анализа риска

заключается в понимании природы риска и его характеристик, включая, работников и должности, вовлеченные в реализацию риска. Анализ рисков включает детальное рассмотрение неопределенностей, источников риска, последствий, вероятности, событий, сценариев, средств управления и их результативности.



Основная задача анализа коррупционных рисков –

определить вероятный способ совершения коррупционного правонарушения работниками организации (коррупционную схему) и должности (полномочия) работников, наличие которых требуется для реализации каждой коррупционной схемы.

если бы какой-либо из участников бизнес-процесса стремился извлечь из своих полномочий неправомерную выгоду для себя, для третьих лиц или непосредственно для организации, каким образом он мог бы это сделать?

«Красные флаги коррупции»

- Бизнес в странах с негативной историей коррупции - Индекс восприятия коррупции Transparency International.
- Взаимодействие с государственными органами
- Необходимость организации знаков гостеприимства, дарение дорогих подарков, оплата перелетов и проживания должностных лиц.
- Чрезмерная зависимость от третьих сторон.
- Бизнес - процесс является расходным.
- Неавтоматизированный процесс.
- Непрозрачный процесс принятия решения.
- Полномочия сконцентрированы в одних руках.
- Отсутствие нескольких этапов и механизмов контролей.
- Необычные условия оплаты и/или наличие авансовых платежей.
- Крупные или многочисленные денежные платежи наличными.
- Платежи в «убежище» или оффшорные банки.

Оценка вероятности реализации идентифицированной коррупционной схемы

Вероятность реализации каждой идентифицированной коррупционной схемы должна оцениваться без учета внутренних контролей.

Необходимо представить себе предприятие, на котором существует множество возможностей для осуществления коррупционной схемы из-за отсутствие достаточной контрольной среды и определить вероятность реализации коррупционной схемы.

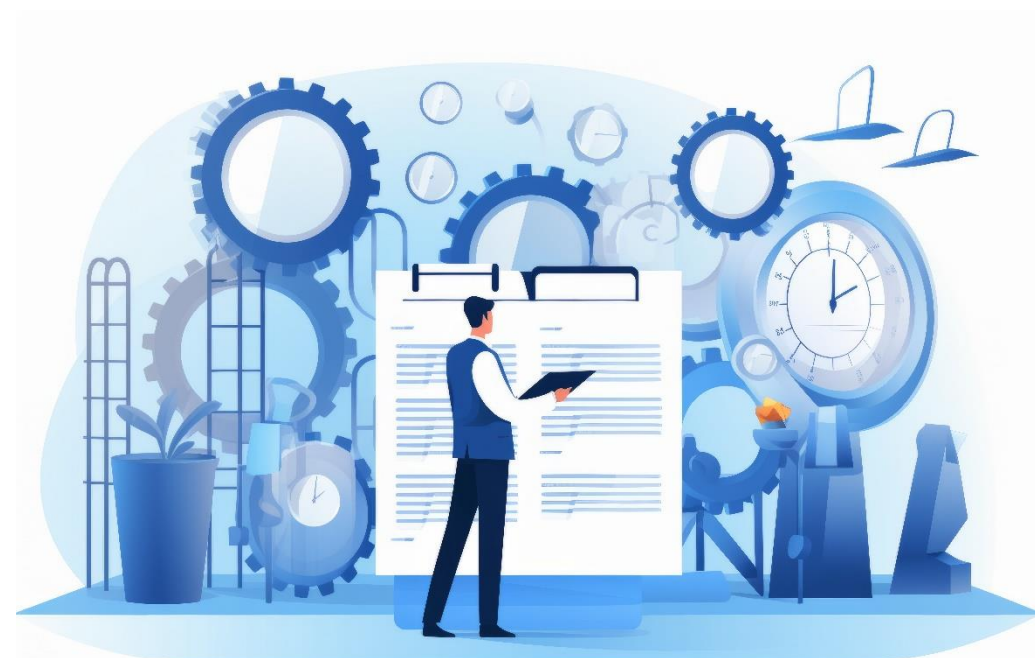
Вероятность совершения коррупционной схемы должна определяться для отдельного лица или группы лиц, действующих в сговоре.

Частота или вероятность риска		
Балл	Значение	Частота или вероятность риска
1	Очень редко	Раз в более чем 3 года (или вероятность наступления до 5 %)
2	Редко	Раз в 3 года (или вероятность наступления от 5% до 25%)
3	Время от времени	Не чаще одного раза в год (или вероятность наступления от 25% до 40%)
4	Часто	Не чаще двух раз в квартал (или вероятность наступления от 40% до 80%)
5	Очень часто	Раз в месяц и чаще (или вероятность наступления от 80% и выше)

Факторы, учитываемые при рассмотрении вероятности реализации потенциальной схемы коррупции, включают:

- 01** характер транзакции или процесса, к которому относится схема (например, существует ли какое-либо взаимодействие с государственными должностными лицами);
- 02** случаи коррупционной схемы, имевшие место в прошлом в Обществе, в отрасли, в рассматриваемом регионе;
- 03** региональная коррупционная культура и среда, в которой возможно осуществление схемы;
- 04** количество отдельных транзакций, связанных со схемой;
- 05** сложность схемы и уровень знаний и навыков, необходимых для ее исполнения;
- 06** количество лиц, необходимых для совершения этой схемы;
- 07** количество лиц, участвующих в утверждении или проверке процесса или транзакции, связанных со схемой.

Время влияния риска	
Балл	Время влияния
1	Есть время для исправления
2	Влияние риска проявляется с временным отставанием
3	Риск проявляется с немедленным эффектом



Оценка потенциальных последствий реализации коррупционной схемы

Приоритетное внимание рекомендуется уделить следующим видам вреда (ущерба):

- 01 вред жизни и здоровью граждан и работников;
- 02 ущерб безопасности производства;
- 03 материальный ущерб, в том числе утрата или порча активов, необоснованное увеличение расходов на закупку товаров и услуг, расходы на подготовку к судебным разбирательствам и судебные издержки, штрафы за коррупционные правонарушения, упущенная выгода, затраты на восстановление надлежащего порядка реализации бизнес-процессов;
- 04 репутационный ущерб, в том числе негативные публикации в средствах массовой информации, резонансные судебные разбирательства, многочисленные жалобы и претензии со стороны граждан и организаций.

Некоторые из факторов, которые следует учитывать при оценке потенциального воздействия каждого риска или схемы, включают в себя:

- 01 влияние прошлых инцидентов коррупционной схемы, если таковые имеются;
- 02 ущерб безопасности производства;
- 03 потенциальные санкции и суммы штрафов;
- 04 влияние на способность предприятия осуществлять отдельные виды деятельности;
- 05 потенциальное влияние на финансовую отчетность;
- 06 влияние на набор и удержание сотрудников;
- 07 влияние на удержание клиентов и будущие доходы и т.д.

Оценка потенциальных последствий реализации коррупционной схемы

Нефинансовая шкала оценки влияния рисков		
Балл	Степень влияния	Потенциальный убыток от реализации риска
1	Незначительное	Последствия от реализации риска незначительные, исправления последствий не требуется, можно полностью исключить фактор риска
2	Низкое	Последствия от реализации риска незначительные и могут быть полностью исправлены, не все факторы риска находятся в области контроля
3	Среднее	Последствия от реализации риска существенные и могут быть полностью исправлены в короткий срок, не все факторы риска находятся в области контроля
4	Существенное	Последствия от реализации риска очень существенные, могут быть исправлены до определенной степени, все факторы риска находятся в области контроля
5	Критическое	В случае реализации риска компания практически не сможет восстановиться от последствий, связанных с данным риском

Оценка присущего (неотъемлемого) риска

Совокупность оценок вероятности и потенциального воздействия для каждой коррупционной схемы показывает присущий коррупционный риск схемы.

Присущий риск представляет общий уровень риска каждой схемы без учета существующих средств контроля и митигации.

Расчет балла значимости риска (рейтинг риска) проводится следующим образом:

Балл значимости = (балл частоты/вероятности + балл времени реализации) * балл размера риска/степени влияния,

где вес определяется на основе удельного числа респондентов, указавших данный риск как значимый (т.е. считают, что риск должен быть отражен в корпоративном регистре рисков):

Карта рисков разбита на несколько областей, выделенных разным цветом.



Категория риска	Описание риска	Последствия	Ущерб	Вероятность	Оценка	Мероприятия по митигации	Остаточный риск	Владелец

Цель обработки риска заключается в выборе и реализации вариантов мер по управлению риском

Варианты обработки риска могут включать одно или несколько из следующих действий:

- избегание риска решением не начинать или не продолжать деятельность, которая ведет к риску;
- принятие или увеличение риска с целью реализации возможности;
- устранить источник риска;
- изменить вероятность (автоматизация, дополнительные контроли, разделение полномочий);
- изменить последствия;
- разделить риск (например, посредством включения соответствующих положений в договоры, приобретения страховки);
- сохранение риска путем принятия обоснованного решения.



Обработка рисков может также привести к возникновению новых рисков, которыми необходимо управлять.

Типичные общекорпоративные контроли противодействия коррупции

- 01** Утвержденная антикоррупционная комплаенс - программа;
- 02** Наличие коллегиального органа, уполномоченного получать и проверять информацию по всем транзакциям с высоким риском коррупции;
- 03** Внутренние нормативные документы (Кодекс этики и поведения, Антикоррупционная политика и другие соответствующие политики);
- 04** Антикоррупционное обучение и коммуникация для сотрудников;
- 05** Проверка биографии сотрудников на предмет вовлеченности в неправомерную деятельность при приеме на работу;
- 06** Система инициативного информирования о нарушениях;
- 07** Управление конфликтом интересов;
- 08** Информирование, согласование и отслеживание фактов принятия/дарения подарков, развлечений и гостеприимства;
- 09** Антикоррупционная оговорка в договорах;
- 10** Конкурсные процедуры закупок и выбора поставщиков;
- 11** Комплексная проверка третьих сторон;
- 12** Многоуровневое одобрение контракта с поставщиком или внутреннее закрытие (например, требующее одобрения со стороны отдела закупок, юридических функций и владельца договора);
- 13** Обязательная ротация ключевых сотрудников управленческого уровня в местах повышенного риска.

Примеры возможных мер по минимизации коррупционных рисков

Организация, регламентация и автоматизация процессов, в том числе:



детальная регламентация бизнес-процессов в критических точках (порядка и сроков реализации, документационного обеспечения, ответственных лиц), закрепление четких оснований и критериев принятия любых решений;



сведение к минимуму ситуаций, при которых решение принимается работником единолично или на основании информации, подготовленной работником единолично, разумное расширение круга лиц, без участия (согласование) которых не может быть принято решение;



исключение ситуаций, при которых работник организации совмещает функции по исполнению решения и контролю за его исполнением;



совершенствование механизма отбора работников для включения в состав комиссий, рабочих групп, принимающих управленческие решения, направленное в том числе на выявление и урегулирование конфликта интересов;



автоматизация бизнес-процессов и отдельных подпроцессов.

Примеры возможных мер по минимизации коррупционных рисков

Информационные и образовательные мероприятия, в том числе:



информирование контрагентов организации о последствиях коррупционных правонарушений;



проведение методических совещаний, семинаров, круглых столов, по вопросам противодействия коррупции, в особенности для работников, занимающих должности, связанные с коррупционными рисками;



повышение квалификации работников организации, ответственных за предупреждение коррупции, по вопросам управления коррупционными рисками



Возможная форма оценки коррупционных рисков

Форма для проведения идентификации и оценки рисков совершения коррупционных действий.

Страна	Республика Казахстан	
Компания	АО	
Процесс	Осуществление закупок товаров, работ и услуг	
Подпроцесс	Бюджетирование закупок	
Владелец процесса	Департамент бюджетирования, подразделение - инициатор	
Фактор риска	Отсутствие проверки потенциальных поставщиков, предоставивших ценовые предложения	
Коррупционный риск	Завышение стоимости приобретаемых ТРУ вследствие сговора	
Потенциальные коррупционные схемы	Инициатор закупки запрашивает ценовые предложения у поставщиков, связанных с его родственниками	Инициатор закупки запрашивает ценовые предложения у поставщиков, связанных между собой
Вероятность реализации	Средняя	Высокая
Уровень влияния	Критический (финансовый эффект)	Критический
Потенциальные последствия	Приобретение ТРУ по завышенной стоимости	
Присущие риск	Высокий	Высокий
Существующие контроли	Нет	Проверка аффилированности комплаенс службой
Эффективность существующих контролей	Не эффективны	Эффективны
Остаточный риск	Высокий	Низкий

Пример оценки риска

Приложение 1. Форма для проведения оценки рисков совершения коррупционных правонарушений.

Страна	Республика Казахстан		
Компания	АО «Казпочта»		
Процесс	Осуществление закупок товаров, работ и услуг		
Владелец процесса	Департамент закупок		
Фактор риска	Высокий уровень коррупции в Республики Казахстан (CPI 34/100). Высокий уровень коррупции в государственных закупках и закупках квазигосударственного. Потенциальные поставщики склонны к предложению взяток за предоставление преимуществ. Уровень заработной платы ответственных работников не соответствует уровню ответственности и полномочий, что в совокупности с существующей коррупционной практикой в стране, создает предпосылки к возникновению коррупции.		
Коррупционный риск	Получение работниками Общества взятки за предоставление преимуществ определенным поставщикам		
Потенциальные коррупционные схемы	Необоснованный выбор способа закупок. Выражается в возможности осуществления закупки способом из одного источника, что может повлиять на уменьшение конкурентной среды.	Ограничение конкурентной среды посредством установления завышенных требований к потенциальным поставщикам для выбора определенного поставщика	Необоснованная отмена закупок и необоснованное отклонения заявок на участие потенциальных поставщиков в целях признания закупки несостоявшейся для последующего закупа из одного источника.
Вероятность реализации схемы (балл)	Редко (2)	Часто (4)	Время от времени (3)
Время влияния риска (балл)	Влияние риска проявляется с временным отставанием (2)	Влияние риска проявляется с временным отставанием (2)	Влияние риска проявляется с временным отставанием (2)
Потенциальные последствия	Существенное (4)	Существенное (4)	Существенное (4)
Присущий риск	Оранжевая зона (16)	Красная зона (32)	Красная зона (24)
Существующие контроли	Выбор способа закупок производится на стадии разработки Плана закупок, утверждаемого в соответствии с Правилами закупок и Инструкцией по заполнению Плана закупок. Тип контроля: Превентивный Предусмотрено проведение аудита закупок Службой внутреннего аудита и проведение ревизий силами управления ревизии и контроля. Тип контроля: Детективный	Требования к потенциальным поставщикам, описанные в технической спецификации закупаемых ТРУ, рассматриваются и согласовываются в строгом соответствии с Правилами закупок департаментом закупок Общества до начала проведения процедур закупок. Тип контроля: Превентивный Департаментом закупок проводятся обучающие сессии для подразделений Общества по вопросам осуществления закупок в том числе о порядке разработки требований к потенциальным поставщикам. Тип контроля: Превентивный По мере прохождения процедуры закупок требования к потенциальным поставщикам, описанные в технической спецификации закупаемого ТРУ, проходят сверку департаментом закупок на предмет изменений и соответствия Правилам закупок. Тип контроля: Детективный	Предусмотрена процедура, когда до начала проведения процедур закупок проводится согласование Департаментом закупок Общества технического описания и требований к потенциальным поставщикам, описанных в технической спецификации закупаемого ТРУ. Тип контроля: Превентивный Отклонение заявок потенциальных поставщиков проводится в строгом соответствии с Правилами закупок. Тип контроля: Превентивный В случае поступления жалобы на необоснованные отклонения заявки/предложения потенциального поставщика материалы передаются в уполномоченный орган для рассмотрения обоснованности жалобы. Тип контроля: Детективный
Эффективность существующих контролей	Эффективные	Недостаточно эффективные	Эффективные
Остаточный риск	Низкий	Средний	Низкий

Актуализация анализа рисков

Риск – ориентированный подход к построению комплаенс систем



Порядок и периодичность проведения анализа и оценки рисков описывается внутренними документами компании, регламентирующими корпоративную систему управления рисками и комплаенс.



Ответственным за проведение идентификации и оценки рисков, а также за разработку мероприятий по их снижению, является руководитель, курирующий анализируемый бизнес – процесс.

Анализ рисков проводится периодически и при существенных изменениях факторов, влияющих на эффективность функционирования антикоррупционной комплаенс системы, таких как:



разработка новых или изменение видов деятельности, продуктов или услуг компании;



изменения корпоративной (организационной) структуры или стратегии;



значительные внешние изменения, такие как финансово-экономические обстоятельства, рыночные условия, обязательства и отношения с контрагентами;



изменения законодательных требований и внутренних процедур;



сделки по слиянию и поглощению;



реализованные случаи коррупции (даже единичный случай коррупции может указывать на существенное изменение обстоятельств и предпосылок возникновения рисков).

Риски в закупках

Завышение потребности или включение в бюджет компании расходов на приобретение ТРУ, в которых отсутствует потребность.

Внезапное увеличение бюджета компании, изменение плана закупок без изменения бюджета компании
Отсутствие или слабое обоснование необходимости приобретения ТРУ в заявке, отсутствие необходимых виз
Необычные или нетипичные ТРУ, которые ранее не приобретались, или приобретаются не часто
Проблемы с документами, спешка

Завышение плановой (маркетинговой) стоимости ТРУ на стадии бюджетирования. (9)

Необоснованное увеличение стоимости по сравнению с предшествующими закупками
Стоимость ТРУ значительно выше рыночной (ЕОЗ, Datanomix, экспертная оценка)
Отсутствие / некачественный анализ рынка (менее 3х ЦП, большие/отсутствие различий цен, идентичный текст ЦП)
Рассматривались поставщики с плохой/отсутствием репутации, потенциальные связи с работниками / между собой

Необоснованный выбор неконкурентного способа закупок

Недостаточное обоснование выбора способа из одного источника
Использование основания «авторское право» без анализ альтернатив по функционалу (часто софт) / «унификация»
Приобретение обучения/ семинаров, выставок не в группе компаний, стоимость свыше 1 млн.
Приобретение однородных ТРУ / потенциальные дробления

Завышение/снижение технических требований в документации по закупке (66 нарушений)

Жалобы потенциальных поставщиков при закупке аналогичных ТРУ ранее
Указание точных характеристик, влияние которых на использование ТРУ не очевидно
Аномально короткие сроки поставки (выполнения работ) даже обоснованные, много мест поставок в разных регионах
Аномальные требования к опыту и квалификации (неизвестные сертификаты) работников по «простым» ТРУ
Требования к рейтингам, лицензиям, сертификатам, письмам и иным необъективным характеристикам

Риски в закупках

Необоснованное отклонение заявок на участие в закупках потенциальных поставщиков. (10)	- Большая доля отклоненных заявок в тендере (потенциально «заточка») - Неуказание четких фактов несоответствия тендерной документации, размытые формулировки - Замечания к договорам субподряда и консорциума - Отсутствие ссылки на источник при несоответствии сведений о марке/модели
Необоснованное признание заявки соответствующей требованиям (9)	- Принятие документов в истекшим сроком - Отсутствие замечаний со стороны инициатора закупки только к одному поставщику - Принятие аналогичных документов у одного и отказ другому
Игнорирование критериев благонадежности в Порядке/ Несогласование с комплаенс	- Участие связанных поставщиков между собой или с работниками компании - Отсутствие заключения комплаенс при согласовании договора / плана закупок - Непредставление сведений о бенефициарах и родственниках первых руководителей - Отсутствие проверки по основаниям для отклонения, предусмотренных Порядком
Не разделение ТРУ на лоты по их однородным видам и месту их поставки (выполнения работ, оказания услуг) (3)	- Указание различных по сути ТРУ в одной закупке, отказ в предоставлении пояснений со стороны инициаторов - Указание / не указание различных мест и условий поставок - Включение в одну закупку приобретение товаров (софта) и их обслуживания - Жалобы потенциальных поставщиков

Риски в закупках

Дробление суммы закупки.	- Включение в план закупок меньших и более частых закупок ТРУ, вместо одной крупной закупки - Увеличение количества поставщиков ТРУ по сравнению с прошлым периодом - Увеличение документооборота по сравнению с прошлым периодом - Сокращение количества закупок, осуществленных в конкурентной среде по сравнению с прошлым периодом
Неправомерное изменение условий договора о закупках	- Заключение дополнительных соглашений, изменяющих условия в сторону «смягчения» - Установление нерегламентированных Порядком и больших авансов - Продление сроков или увеличение стоимости договора на предельные величины
Принятие и оплата ТРУ, не соответствующих техническим требованиям и условиям договора.	- Поступление жалоб от работников компании, принимающих участие в приемке ТРУ - Частые поломки оборудования (при приемке з/ч не соответствующих требованиям) - Необходимость дополнительного привлечения поставщиков ТРУ
Принятие фиктивных (фактически отсутствующих) ТРУ.	- Отсутствие обоснований в приобретении ТРУ - Жалобы, обращения работников об отсутствии обеспечения необходимыми средствами (СИЗ, спец.одежда) - Отсутствие при проведении инвентаризации товара на складах

Риски в закупках

Намеренное затягивание принятия ТРУ и оплаты по договору.

Частые переносы дат приемки ТРУ

Предъявление формальных причин не приёмки ТРУ

Установление в договоре нечетких/размытых условий по сроку приемки

Жалобы поставщиков ТРУ

Оплата работ не в соответствии с условиями договора.

Возникшая дебиторская задолженность

Заявка на оплату аванса, не предусмотренного условиями договора

Осуществление 100% оплаты при не поставленных/не завершенных ТРУ

Не включение поставщика в перечень ненадежных поставщиков.

Намеренное позднее реагирование работников на неисполнение поставщиком принятых обязательств

Жалобы, заявки работников об отсутствии необходимых для производства ТРУ

Заключение дополнительных соглашений, увеличивающих сроки поставки ТРУ

(6.2) Цели в области противодействия коррупции

Организация должна установить цели в области противодействия коррупции для соответствующих функций и уровней.



Цели в области противодействия коррупции должны:

- быть согласованы с политикой противодействия коррупции;
- быть измеримыми (если практически осуществимо);
- учитывать действующие факторы, указанные в 4.1, требования, указанные в 4.2 и коррупционные риски, определенные в 4.5;
- быть достижимыми;
- отслеживаться;
- быть доведены до сведения;
- обновляться по необходимости.

Организация должна сохранять документированную информацию о целях в области противодействия коррупции.



Планируя достижение целей в области противодействия коррупции, организация должна определить:

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

Ключевые аспекты при установлении целей:

- риск – ориентированный подход;
- соответствие ожиданиям заинтересованных сторон;
- обеспечение соответствия требованиям законодательства и принятым обязательствам;
- утверждение на уровне органа управления;
- актуальность в соответствии с изменениями факторов среды, ожиданий и рисков.

(6.2) Цели в области противодействия коррупции

Стратегические цели в области противодействия коррупции могут включать в себя:

- Формирование нулевой терпимости к коррупции;
- Защита репутации: сохранение репутации компании как надежного и этичного бренда;
- Развитие прозрачности: повышение контроля в финансовых операциях и внутренних бизнес-процессах;
- Создание конкурентного преимущества: привлечение клиентов, инвесторов и партнеров, ценящих этический бизнес;
- Укрепление юридической защиты: защита компании от последствий коррупционных действий, включая штрафы, уголовные обвинения и потерю лицензий;
- Соответствие: совершение всех операций компании в соответствии с международными и национальными антикоррупционными стандартами и законами;
- Улучшение управления рисками: разработка и внедрение системы управления рисками коррупции с целью идентификации и снижения потенциальных угроз;
- Сотрудничество с органами власти и обществом: взаимодействие с государственными и неправительственными организациями для усиления антикоррупционных усилий на региональном или национальном уровне;
- Обучение и развитие персонала.



Цели в области противодействия коррупции являются основой для разработки Антикоррупционной комплаенс программы

Примеры измеримых целей

Измеримые показатели играют важную роль в оценке достижения целей компании в области противодействия коррупции.

Примеры измеримых показателей:

Результативность обучения:

измерьте долю сотрудников, которые прошли обучение по антикоррупционным вопросам в определенный период времени и каковы результаты контроля знаний.

Степень исполнения планов:

оцените сколько мероприятий из запланированных были выполнены в срок.

Уровень осведомленности сотрудников:

проведите анкетирование или опросы для оценки уровня осведомленности сотрудников о коррупции и антикоррупционных политиках, сколько мероприятий в рамках «Тона сверху» было проведено.

Количество коррупционных инцидентов:

оцените количество зарегистрированных коррупционных инцидентов.

Уровень соблюдения норм и стандартов:

измерьте, насколько хорошо сотрудники соблюдают внутренние антикоррупционные политики и процедуры.

Примеры измеримых целей

Измеримые показатели играют важную роль в оценке достижения целей компании в области противодействия коррупции.

Примеры измеримых показателей:

Процент коррупционных рисков,

которые были снижены или устранены, доля процессов охваченных анализом рисков.

Процент контрактов

с проверкой благонадежности контрагента, были ли приняты высокие риски контрагентов.

Результаты рассмотрения коррупционных жалоб:

измерьте, как быстро компания расследует и реагирует на коррупционные жалобы, предоставляется ли обратная связь, принимаются ли системные и дисциплинарные меры.

Общественное восприятие:

проведите опросы или исследования общественного мнения для измерения репутации компании в области антикоррупции.

Финансовые показатели:

рассмотрите финансовые метрики, такие как снижение потерь от коррупции, издержек на юридическую защиту или штрафов за коррупционные нарушения.

Ресурсы

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

Ресурсы должны зависеть от таких факторов, как размер организации, характер ее деятельности и коррупционные риски, с которыми она сталкивается.

Ресурсы могут включать в себя, например:

Цели СМПВ



Программа СМПВ



Ресурсы

Персонал:



гарантия того, что имеющийся в достаточном количестве персонал имеет возможность посвятить достаточно времени выполнению его соответствующих обязанностей по противодействию коррупции, чтобы система менеджмента противодействия коррупции функционировала результативно. Сюда входит назначение соответствующего лица (лиц) (внутри организации или за ее пределами) для выполнения функции обеспечения соответствия антикоррупционным нормам.

Физические ресурсы:



гарантия того, что необходимые физические ресурсы доступны в организации, в том числе и для обеспечения соответствия антикоррупционным нормам, чтобы система менеджмента противодействия коррупции функционировала результативно. Например, офисные помещения, мебель, компьютерное оборудование и программное обеспечение, обучающие материалы, телефоны, канцтовары и т.д.

Финансовые ресурсы:



гарантия того, что имеется необходимый бюджет, в том числе и для обеспечения соответствия антикоррупционным нормам, чтобы система менеджмента противодействия коррупции функционировала результативно.

Эффективность, отчетность, совершенствование

- ✓ Установление ключевых показателей эффективности СМПВ
- ✓ Периодическая отчетность перед органом управления
- ✓ Внутренний аудит
- ✓ Сертификация на соответствие ISO 37001
- ✓ Постоянный мониторинг и совершенствование антикоррупционных процессов



«Комплаенс программы, которые существуют не только на бумаге, но и последовательно реализуются на практике, неизбежно будут вскрывать слабые места и требовать проведения улучшений. Поэтому Министерство и Комиссия обращают внимание на то, как часто компании анализируют и совершенствуют свои COMPLIANCE программы и не позволяют ли они им утрачивать свою эффективность».

Министерство и Комиссия предполагают, что компании будут анализировать и тестировать свои комплаенс контроли и "критически осмысливать" собственные слабые места и области риска. Внутренние контроли также следует периодически проверять путем проведения целевых аудитов

Мониторинг и оценка эффективности комплаенс программы

Комплаенс мониторинг осуществляется подразделениями владельцами – процессов и комплаенс функцией компании.

Компания должна определить:

- что необходимо отслеживать и оценивать в рамках мониторинга комплаенс системы;
- методы мониторинга, измерения, анализа и оценки, если применимо, для обеспечения достоверных и сравнимых результатов;
- периодичность мониторинга;
- порядок предоставления результатов мониторинга органу управления.

Могут рассматриваться следующие вопросы:

- степень достижения целей в области комплаенс и противодействия коррупции, а также исполнения соответствующих планов;
- эффективность обучения (обратная связь, проверка знаний работников);
- эффективность средств внутреннего контроля (выборочное тестирование контролей, анализ результатов проверок уполномоченных органов или внутреннего аудита, сведения о привлеченных к уголовной ответственности работниках, наложенных штрафах, анализ обращений и т.д.);
- эффективность распределения и исполнения обязанностей и полномочий в рамках системы внутреннего контроля по управления комплаенс рисками, достаточность ресурсов;
- эффективность процесса устранения ранее выявленных несоответствий и реагирования на нарушения;

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Управленческий анализ (отчетность)

Орган управления компании на периодической основе получает отчетность о функционировании системы комплаенс в компании, **в соответствии с порядком и сроками, определяемыми органом управления.**

Орган управления **холдинговой компании** получает информацию о системе комплаенс в группе **на консолидированной основе не реже одного раза в год.**

Внутренние документы компании должны содержать **процедуры уведомления** исполнительного органа и органа управления **о значительных случаях несоответствия** для принятия своевременных эффективных мер.

Отчеты органу управления должны включать:

- информацию о значимых комплаенс рисках, **мнение комплаенс функции относительно эффективности управления комплаенс рисками;**
- сведения о случаях нарушений, их анализе и принятых мерах для устранения их причин и последствий;
- информацию о функционировании линии инициативного информирования;
- информацию о проведенных проверках контрагентов и кандидатов на должности, в том числе о выявленных комплаенс рисках, **которые не были должным образом митигированы;**
- значимые изменения регуляторной среды компании и обязательств по соответствию, их влияние на компанию и предлагаемые (или принятые) действия по выполнению новых требований;
- степень исполнения планов в области комплаенс;
- сведения о реализации комплаенс программы компании и достижениях показателей её эффективности;
- результаты внутренних и внешних аудитов по вопросам соответствия и проведенного мониторинга;
- мониторинг полноты выполнения планов мероприятий.

(9.1) Мониторинг, измерение, анализ и оценка

Организация должна определять:

- **ЧТО** необходимо отслеживать и измерять;
- **лицо**, ответственное за мониторинг;
- **методы** мониторинга, измерения, анализа и оценки, насколько это применимо, чтобы гарантировать пригодные результаты;
- **когда мониторинг** и измерения должны выполняться;
- **когда результаты** мониторинга и измерений должны быть проанализированы и оценены;
- **когда** должна быть предоставлена такого рода информация;
- **кому** и каким образом была передана информация подобного рода.

Организация должна **оценить соответствующую документированную информацию** как свидетельство примененных методов и полученных результатов.

Организация должна **оценивать показатели деятельности** по противодействию коррупции и **результативность системы** менеджмента противодействия коррупции.



(9.1) Мониторинг, измерение, анализ и оценка

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

- результативность обучения;
- результативность средств управления, например, путем выборочного тестирования результатов;
- результативность назначения ответственности для выполнения обязательств по соответствию;
- результативность в обработке ранее выявленных нарушений соответствия; и
- случаи, когда внутренний аудит не выполнялся в намеченные сроки.

Мониторинг показателей соответствия может включать, например, следующие области:

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

Мониторинг эффективности СМПВ

Комплаенс мониторинг осуществляется подразделениями владельцами – процессов и комплаенс функцией компании.

Компания должна определить:

- что необходимо отслеживать и оценивать в рамках мониторинга комплаенс системы;
- методы мониторинга, измерения, анализа и оценки, если применимо, для обеспечения достоверных и сравнимых результатов;
- периодичность мониторинга;
- порядок предоставления результатов мониторинга органу управления.

Могут рассматриваться следующие вопросы:

- степень достижения целей в области комплаенс и противодействия коррупции, а также исполнения соответствующих планов;
- эффективность обучения (обратная связь, проверка знаний работников);
- эффективность средств внутреннего контроля (выборочное тестирование контролей, анализ результатов проверок уполномоченных органов или внутреннего аудита, сведения о привлеченных к уголовной ответственности работниках, наложенных штрафах, анализ обращений и т.д.);
- эффективность распределения и исполнения обязанностей и полномочий в рамках системы внутреннего контроля по управления комплаенс рисками, достаточность ресурсов;
- эффективность процесса устранения ранее выявленных несоответствий и реагирования на нарушения;

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

(9.3) Анализ со стороны руководства

Высшее руководство должно анализировать систему менеджмента противодействия коррупции организации **с запланированной периодичностью**, чтобы гарантировать ее постоянную пригодность, соответствие и результативность.

Результаты анализа, проводимого высшим руководством, должны включать решения, связанные с возможностями постоянного улучшения и любыми потребностями в изменениях системы менеджмента противодействия коррупции.



Итоговые результаты анализа, проводимого высшим руководством, должны направляться управляющему органу.

Анализ, проводимый высшим руководством, должен учитывать:

- 01** статус мероприятий, предусмотренных предыдущим анализом;
- 02** изменения в состоянии внешних и внутренних факторов, которые важны для системы менеджмента противодействия коррупции;
- 03** результативность предпринятых действий для обработки коррупционных рисков;
- 04** возможности для постоянного улучшения системы менеджмента противодействия коррупции в соответствии с положениями 10.2.
- 05** информацию о функционировании и результативности системы менеджмента противодействия коррупции, включая тенденции в:
 - 1) несоответствиях и корректирующих действиях;
 - 2) результатах мониторинга и измерений;
 - 3) результатах аудитов;
 - 4) отчетах о коррупции;
 - 5) расследованиях;
 - 6) характере и степени коррупционных рисков, с которыми сталкивается организация;

(9.3) Анализ со стороны руководства

Управляющий орган (если есть) должен осуществлять **периодический** анализ системы менеджмента противодействия коррупции, основанный на информации, **предоставленной высшим руководством и службой обеспечения соответствия антикоррупционным нормам**, а также иной информации, которую управляющий орган может затребовать или получить.

Настоящая служба должна предоставлять отчеты согласно определенной периодичности и при определенных обстоятельствах, если необходимо, руководящему органу и высшему руководству, либо соответствующему комитету управляющего органа или высшего руководства. Отчеты должны содержать в себе информацию об эффективности и использовании системы менеджмента противодействия коррупции, включая результаты расследований и аудитов.

Организация должна сохранять итоговую документированную информацию как свидетельство результатов анализов, проводимых управляющим органом.

Служба обеспечения соответствия антикоррупционным нормам должна постоянно оценивать:

- 01** способна ли система менеджмента противодействия коррупции эффективно решать коррупционные риски, с которыми сталкивается организация;
- 02** эффективно ли внедряется система менеджмента противодействия коррупции.



Примечания

1. Периодичность предоставления таких отчетов зависит от требований организации. Рекомендуется ежегодное составление отчетов.
2. Организации может потребоваться помощь делового партнера в подобной проверке, если наблюдения делового партнера будут переданы в указанную службу, высшему руководству или управляющему органу (если таковой имеется).

Отчетность

Орган управления компании на периодической основе получает отчетность о функционировании системы комплаенс в компании, **в соответствии с порядком и сроками, определяемыми органом управления.**

Внутренние документы компании должны содержать **процедуры уведомления** исполнительного органа и органа управления **о значительных случаях несоответствия** для принятия своевременных эффективных мер.

Отчеты органу управления могут включать:

- информацию о значимых комплаенс рисках, **мнение комплаенс функции относительно эффективности управления комплаенс рисками;**
- сведения о случаях нарушений, их анализе и принятых мерах для устранения их причин и последствий;
- информацию о функционировании линии инициативного информирования;
- информацию о проведенных проверках контрагентов и кандидатов на должности, в том числе о выявленных комплаенс рисках, **которые не были должным образом митигированы;**
- значимые изменения регуляторной среды компании и обязательств по соответствию, их влияние на компанию и предлагаемые (или принятые) действия по выполнению новых требований;
- степень исполнения планов в области комплаенс;
- сведения о реализации комплаенс программы компании и достижениях показателей её эффективности;
- результаты внутренних и внешних аудитов по вопросам соответствия и проведенного мониторинга;
- мониторинг полноты выполнения планов мероприятий.

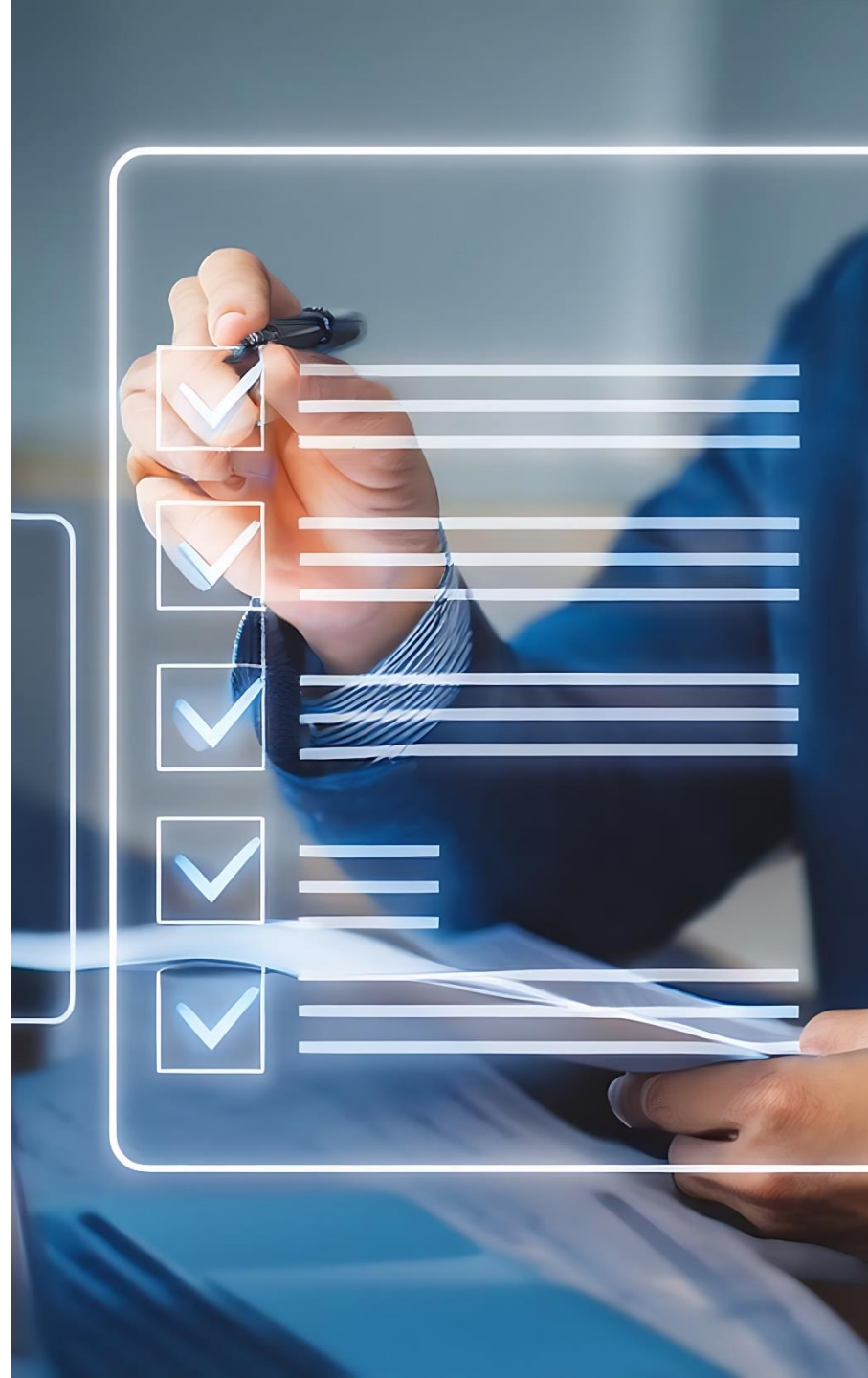
(9.2) Внутренний аудит

Организация должна проводить внутренние аудиты **с запланированной периодичностью**, для проверки является ли система менеджмента противодействия коррупции:

01 соответствующей:

- **собственным требованиям** организации к ее системе менеджмента противодействия коррупции;
- **требованиям настоящего стандарта;**

02 эффективно применяемой и поддерживаемой в рабочем состоянии.



(9.2) Внутренний аудит

Эти аудиты должны быть **обоснованными, соответствовать ситуации и основываться на рисках**. Подобные аудиты должны включать в себя внутренний аудит процессов или другие процедуры, направленные на изучение и анализ способов выполнения, средств управления и систем на предмет:

- коррупция или предполагаемая коррупция;
- несоответствий политике противодействия коррупции или требованиям системы менеджмента противодействия коррупции;
- неспособности деловым партнерам соответствовать действующим требованиям организации; и
- имеющихся слабых мест в системе менеджмента противодействия коррупции или возможностей для ее улучшения.

Чтобы обеспечить **объективность и непредвзятость программ аудита** организация должна гарантировать, что эти аудиты осуществляются:

- **независимым персоналом или подразделением**, созданным или назначенным для выполнения этого процесса; или
- службой обеспечения соответствия антикоррупционным нормам (если только область аудита не включает оценку самой системы менеджмента противодействия коррупции или иную деятельность, за которую служба обеспечения соответствия антикоррупционным нормам несет ответственность); или
- соответствующим лицом из подразделения, не подлежащего аудиту; или
- **соответствующей третьей стороной**; или
- группой, образованной теми, кто указан в п.п. «а» – «d».

(10) Улучшение

При выявлении несоответствия организация должна:



немедленно реагировать на несоответствие и, в той мере, насколько применимо:

1. предпринимать действия по управлению несоответствием и его исправлению;
2. предпринимать действия в отношении последствий;



оценивать потребность в действиях по устранению причин несоответствия с тем, чтобы оно не повторялось или не происходило в другом месте, посредством:

1. анализа несоответствия;
2. определения причин несоответствия;
3. выявления подобных несоответствий или их потенциальной возможности;



осуществлять любое необходимое действие;



анализировать результативность всех предпринятых корректирующих действий;



вносить изменения в систему менеджмента противодействия коррупции, если необходимо.



Корректирующие действия должны соответствовать последствиям выявленных несоответствий.

Организация должна сохранять документированную информацию как свидетельство:

- характера несоответствий и любых последующих предпринятых мер;
- результатов любого корректирующего действия.

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

Повестка

- 01 Значение коммуникаций и обучения в комплаенсе
- 02 Роль лидерства в формировании культуры комплаенса
- 03 Эффективная коммуникации
- 04 Разработка программ обучения
- 05 Внедрение культуры комплаенса в организации
- 06 Инструменты и методы поддержки культуры комплаенса
- 07 Заключение и рекомендации



Значение коммуникаций и обучения в комплаенсе



Взаимодействие со 2-линией защиты



Роль коммуникаций

Донесение важности комплаенса
до всех сотрудников



Обучение как инструмент

Повышение осведомленности
и компетенций



Роль лидерства в формировании культуры комплаенса



Личный пример

Руководство демонстрирует приверженность комплаенсу



Установление стандартов

Разработка и внедрение этических норм



Мотивация сотрудников

Признание и поощрение соблюдения комплаенса



Открытый диалог

Поощрение обсуждения вопросов комплаенса



Эффективная коммуникация



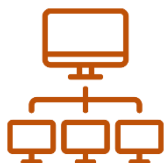
Прозрачность и открытость

Информирование о
политиках и изменениях



Регулярные обновления

Постоянное информирование
через рассылки и собрания



Доступность информации

Централизованные ресурсы
(интранет, порталы)



Обратная связь

Механизмы для вопросов и
предложений от сотрудников

Разработка программ обучения



Анализ потребностей

Определение областей, требующих обучения



Сегментация аудитории

Адаптация материалов для разных отделов и ролей



Выбор формата

- Онлайн-курсы,
- Вебинары,
- Очные тренинги



Оценка эффективности

Тестирование и получение обратной связи

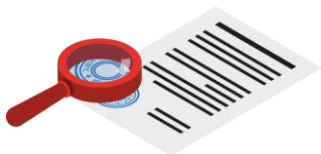


Интерактивные методы обучения



Симуляции

Моделирование потенциальных рисков



Кейсовые исследования

Анализ реальных ситуаций



Групповые дискуссии

Обмен мнениями и опытом

Внедрение культуры комплаенса в организации

- ✓ **Интеграция в бизнес-процессы**
Комплаенс как часть ежедневной работы
- ✓ **Обучение при адаптации**
Введение новых сотрудников в культуру комплаенса
- ✓ **Постоянное совершенствование**
Обновление политик и процедур
- ✓ **Поощрение этического поведения**
Награды и признание



Инструменты и методы поддержки культуры комплаенса



Кодекс этики

Основной документ, определяющий ценности компании



Горячая линия

Анонимное сообщение о нарушениях



Комплаенс-комитет

Орган для рассмотрения и решения вопросов



Технологические решения

Системы мониторинга и отчетности

Пример успешного внедрения культуры комплаенса



Краткое описание компании:

Text Text
Text
Text



Шаги по улучшению коммуникаций и обучения:

Text Text
Text
Text



Проблемы до внедрения:

Text Text
Text
Text



Достигнутые результаты:

- Снижение нарушений
- Повышение осведомленности
- Улучшение корпоративной репутации

Роль топ-менеджмента в поддержке комплаенса

✓ **Стратегическое видение**

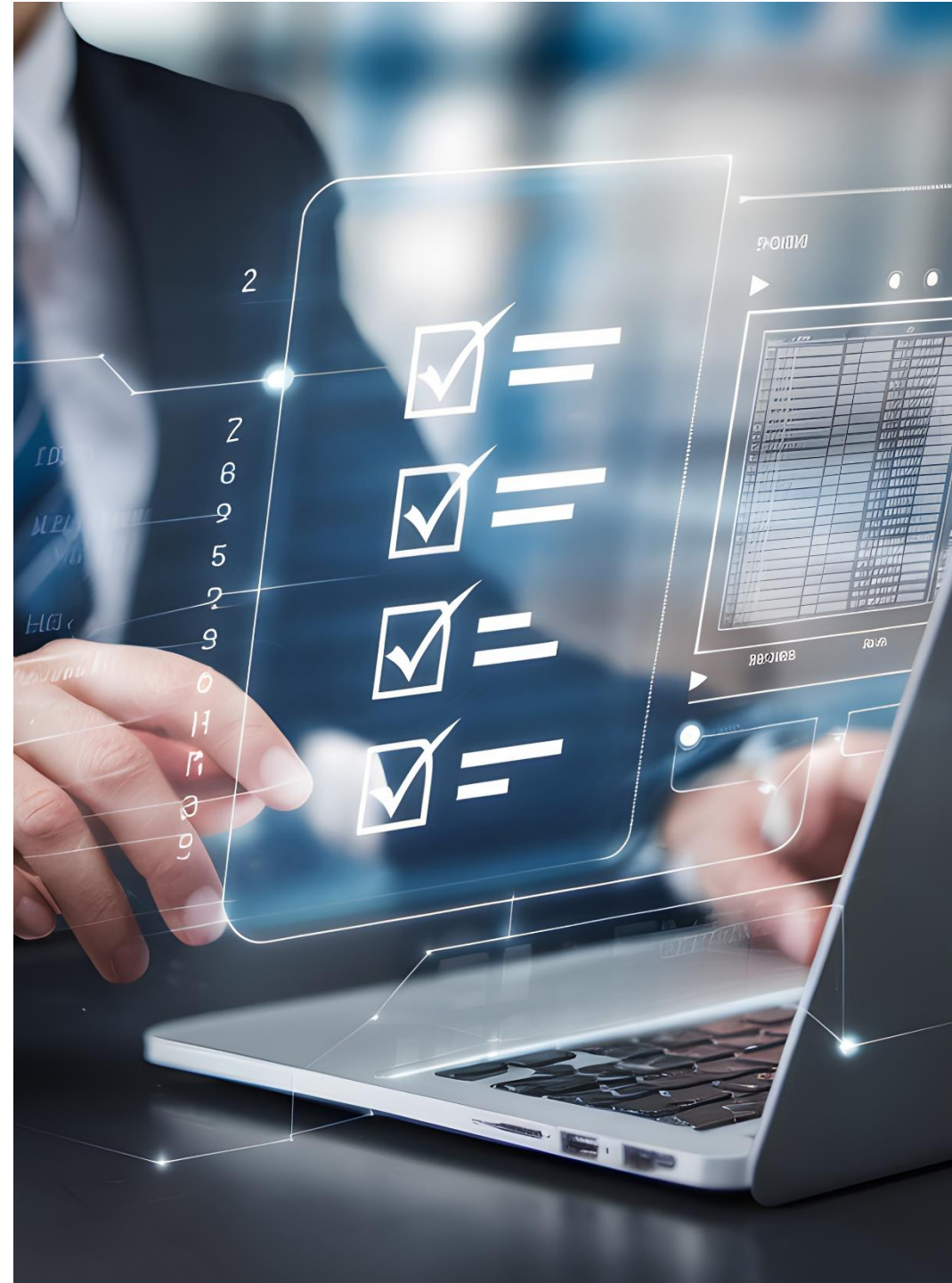
Включение комплаенса в стратегию компании

✓ **Ресурсное обеспечение**

Выделение необходимых ресурсов и бюджетов

✓ **Личное участие**

Участие в обучении и мероприятиях



Преодоление барьеров в коммуникациях и обучении

✓ Идентификация барьеров

Языковые, культурные,
организационные

✓ Разработка решений

- Многоязычные материалы
- Учет культурных особенностей
- Гибкие графики обучения

✓ Оценка и корректировка

Постоянный мониторинг
и улучшение программ



Использование технологий в коммуникациях и обучении



Использование технологий в коммуникациях и обучении

Доступность и гибкость обучения



Социальные сети и сообщества

Обмен знаниями и опытом



Мобильные приложения

Обучение на ходу



Виртуальная и дополненная реальность

Инновационные методы обучения

Метрики и оценка эффективности

Показатели эффективности

- ✓ Уровень прохождения обучений
- ✓ Результаты тестирований
- ✓ Количество обращений на горячую линию

Анализ данных

Выявление тенденций и областей для улучшения



Отчетность

Регулярные отчеты для руководства

Заключение и рекомендации

Ключевые выводы:

- Коммуникации и обучение — фундамент успешного комплаенса
- Лидерство играет решающую роль в формировании культуры

Рекомендации:

- Инвестировать в программы обучения
- Поощрять открытость и прозрачность
- Использовать современные технологии

» Следующие шаги:

План действий по улучшению текущей системы



Политики в области противодействия коррупции

Организации следует как минимум разработать и утвердить политики, описывающие следующие вопросы:

- Корпоративная этика и нормы поведения внутри компании и в отношениях с контрагентами;
- Противодействие взяточничеству и коррупции, соблюдение требований антикоррупционного законодательства;
- Выявление и урегулирование конфликта интересов;
- Взаимодействие с третьими сторонами, включая процедуры комплексной проверки и принятия мер по снижению комплаенс рисков, связанных с контрагентами компании;
- Инициативное информирование, **включая проведение проверок информации и обеспечение защиты заявителей;**
- **Проведение расследований** случаев нарушений антикоррупционных требований;
- Оказание благотворительной и спонсорской помощи, принятие и дарение подарков, представительские расходы и знаки гостеприимства, финансирование политических партий.

Ответственность за внедрение политик компании в процессы несут руководители подразделений – владельцы процессов.

Ответственность за эффективное принятие мер по противодействию коррупции на уровне компании несет высшее руководство.

Функция компании оказывает методологическую поддержку, а также проводит мониторинг эффективности внедрения комплаенс политик и системы внутреннего контроля за их исполнением.

Политики в области противодействия коррупции

Кодекс этики



Определяет общие принципы и нормы поведения работников компании в отношениях с коллегами, заинтересованными сторонами и самой компанией

Политика противодействия коррупции



Устанавливает отношение компании к коррупции и взяточничеству, роли и ответственность в рамках СМПВ, а также принципы и формы реализации основных элементов антикоррупционной комплаенс программы, включая принятие и дарение подарков, благотворительность и спонсорство, взаимодействие с третьими сторонами

Политика инициативного информирования

Регламентирует порядок функционирования «Горячей линии», в том числе возможность анонимного и конфиденциального сообщения. Запрещает преследование

Политика выявления и урегулирования конфликта интересов



Описывает ситуации и порядок выявления конфликта интересов, включая декларирование и периодическое подтверждение, а также меры, принимаемые руководством для его урегулирования, в том числе порядок распределения обязанностей и полномочий

Политики в области противодействия коррупции

Высшее руководство должно установить, пересматривать и поддерживать политику противодействия коррупции, которая:

- запрещает коррупцию;
- требует выполнения антикоррупционного законодательства, применимого к организации;
- соответствует целям организации;
- обеспечивает основу для постановки, пересмотра и достижения целей в области противодействия коррупции;
- включает обязательство выполнения требований системы менеджмента противодействия коррупции;
- поощряет конфиденциальное информирование о своих сомнениях без страха ответных репрессий;
- включает обязательство постоянного улучшения системы менеджмента противодействия коррупции;
- обосновывает полномочия и независимость службы обеспечения соблюдения антикоррупционных норм;
- поясняет последствия невыполнения политики противодействия коррупции.

Политика противодействия коррупции должна:

- быть оформлена как документированная информация;
- быть доведена на соответствующем языке до сотрудников организации и деловых партнеров, с которыми связаны выше, чем низкие уровни коррупции;
- быть доступна, по мере возможности, соответствующим заинтересованным сторонам.

Политики в области противодействия коррупции

Политика противодействия коррупции поощряет конфиденциальное информирование о своих сомнениях без страха ответных репрессий

Организация должна внедрить процедуры, которые:

- a) дают возможность персоналу сообщать службе комплаенс или соответствующим должностным лицам (либо непосредственно, либо через соответствующую третью сторону) о попытках, подозрениях или имевших место случаях коррупции или любых нарушениях, а также слабостях в системе менеджмента противодействия коррупции;
- b) за исключением случаев, когда это необходимо для продвижения расследования или определено законом, требуют, чтобы организация рассматривала сообщения в конфиденциальном порядке с тем, чтобы предотвратить идентификацию источника сообщения и иных причастных к сообщению лиц или же тех, кто упомянут в нем;
- c) дают возможность анонимного информирования;
- d) запрещают репрессивные меры и защищают от них персонал после того, как кто-то из добросовестных побуждений или обоснованной убежденности заявил о подозрении, связанном с попыткой дачи взятки, с имевшей место или предполагаемой дачей взятки или же нарушением политики противодействия коррупции или требований системы менеджмента противодействия коррупции;
- e) обеспечивают возможность сотрудникам получать советы от соответствующих лиц как поступать, если они сталкиваются с проблемой или ситуацией, которые могут быть связаны с коррупцией.

В некоторых законодательствах b) и c) запрещены на законодательном уровне. В подобных случаях документы организации не соответствуют требованиям.

Политики в области противодействия коррупции

Культура высказывания опасений о нарушениях



Компания должна поощрять сообщения об обоснованном подозрении в наличии коррупции или недостаточном контроле антикоррупционной службе или руководству (как напрямую, так и через третью сторону)

Линия инициативного информирования



Компания должна предоставить соответствующие каналы для сообщений, обеспечивающие возможность анонимного или конфиденциального сообщения (независимый оператор)

Защита от преследования



Компания должна запрещать преследование и защищать тех, кто информировал о подозрении, основываясь на честных намерениях или обоснованном предположении

Проверка обращений



Все релевантные сообщения о фактах коррупции и взяточничества должны быть проверены лицами, обладающими достаточными компетенцией и независимостью

Политики в области противодействия коррупции

Внутренние документы должны содержать **порядок рассмотрения** обращений, **принятия мер реагирования на нарушения и системных мер**, направленных на устранение возможности для совершения нарушения (в рамках управления комплаенс рисками).

Информация о наличии притеснений в отношении работника должна быть рассмотрена **комиссией**, в которую входит представитель функции комплаенс компании. В случае, если обращение касалось членов исполнительного органа компании или работников комплаенс функции, то такая информация рассматривается на уровне холдинговой компании или Фонда.

По решению руководителя комплаенс функции,

обращения могут быть переданы на рассмотрение структурным подразделениям компании, обладающим необходимыми компетенциями, **с учетом потенциального конфликта интересов и заинтересованности**.

В случае подтверждения фактов наличия нарушений, должны быть определены **причины и выявлены недостатки существующих контролей в процессах**, то есть должны приниматься системные меры для недопущения повторения подобных нарушений. Первым руководителем компании по представлению комплаенс функции рассматривается вопрос дисциплинарной ответственности работников, а также их руководителей за недостаточный контроль.

При выявлении нарушений, содержащих признаки коррупционных преступлений, первым руководителем по представлению комплаенс функции рассматривается передача результатов проверки в правоохранительные органы.

Расследование и принятие мер в отношении коррупции

Организация должна внедрить процедуры, которые:

- a) требуют оценки и, где это применимо, расследования случая коррупции, нарушения политики противодействия коррупции или требований системы менеджмента противодействия коррупции, которые выявлены или предполагаются или о которых поступила информация;
- b) требуют принятия соответствующих мер в случае, если расследование установит факт коррупции, нарушения политики противодействия коррупции или требований системы менеджмента противодействия коррупции;
- c) дают полномочия и обеспечивают возможности лицам, ведущим расследование;
- d) требуют от соответствующего персонала сотрудничества в расследовании; и
- e) требуют, чтобы о статусе и результатах расследования информировалась служба обеспечения соответствия антикоррупционным нормам и иные службы обеспечения нормативно-правового соответствия, в той мере, насколько это применимо;
- f) требует конфиденциальности расследования и результатов.



Расследование должно проводиться и информация должна передаваться персоналу, который не занимает должности и не задействован в исполнении функций, находящихся под расследованием. Организация может привлечь другую организацию для проведения расследования и информирования о результатах тех сотрудников, кто не занимает должности и не исполняет функций, находящихся под расследованием.

Конфликт интересов

Конфликт интересов:

Ситуация, при которой деловые, финансовые, семейные, политические или личные интересы могли бы влиять на решения персонала при выполнении им своих обязанностей в организации.

Организации следует выявлять и оценивать риск внутренних и внешних конфликтов интересов.

Организации следует вести учет всех обстоятельств имеющих или возможных конфликтов интересов.

Конфликт интересов -

противоречие между личными интересами лиц, занимающих ответственную государственную должность, лиц, уполномоченных на выполнение государственных функций, лиц, приравненных к ним, должностных лиц и их должностными полномочиями, при котором личные интересы указанных лиц могут привести к неисполнению и (или) ненадлежащему исполнению ими своих должностных обязанностей.



Лицам, приравненным к лицам, уполномоченным на выполнение государственных функций, должностным лицам запрещается осуществлять должностные обязанности, если имеется конфликт интересов.

Конфликт интересов

Внутренние документы компании также должны содержать порядок управления конфликтами интересах в случаях, делегирования полномочий по принятию решений, в соответствии с которым, лицо, делегирующее полномочия, обязано оценивать наличие реального и потенциального конфликта интересов у лица принимающего полномочия.



Все работники компании проходят обучение по вопросам, связанным с конфликтом интересов, при приеме на работу, а также не реже одного раза в год.

Перечень типовых ситуаций, рассматриваемых в качестве потенциального конфликта интересов, а также признаков наличия конфликта определяется во внутренних документах организации

Сделки

Исполнение обязанностей/закупки

Назначения/прием на работу

Использование имущества/конфиденциальной информации

Декларирование конфликта интересов может осуществляться как в бумажном, так и в электронном формате

Первичное раскрытие сведений при приеме на работу

Раскрытие сведений при переводе или смене функций

Ежегодное раскрытие конфликта интересов

Разовое раскрытие сведений по мере возникновения ситуации

Бумажное декларирование Конфликта интересов

Декларация о раскрытии потенциального конфликта интересов

Я (Фамилия, имя, отчество (при его наличии)) _____ обязуюсь при осуществлении своей деятельности в АО «НК «QazaqGaz» неукоснительно следовать требованиям Политики по урегулированию конфликта интересов АО «НК «QazaqGaz» и объявляю о наличии или отсутствии следующих потенциальных конфликтов интересов:

1. Я вхожу в органы управления (совет директоров, наблюдательные совет, другие органы управления) юридических лиц (если да, то указать название, за исключением дочерних организаций АО «НК «QazaqGaz», орган управления и дату вхождения в орган управления) _____

2. Я владею (полностью или частично), в виде акций и (или) долей участия в юридическом лице (если да, то указать наименование юридического лица, процент и (или) долю) _____

3. Я осуществляю деятельность, которая оплачивается на регулярной основе: заработная плата, гонорарные выплаты, др. (если да, то указать название юридического лица, которая осуществляет выплаты, за исключением АО «НК «QazaqGaz») _____

4. Я осуществляю деятельность, которая не оплачивается (если да, то указать роль/позицию и наименование юридического лица, за исключением АО «НК «QazaqGaz») _____

5. Я осуществляю деятельность в качестве руководителя юридического лица (если да, то указать наименование юридического лица, БИН) _____

6. Я подтверждаю что лица, являющиеся моими близкими родственниками, супругом (супругой) или собственниками, работают в структуре группы, являются аффилированными лицами АО «НК «QazaqGaz», их дочерних и зависимых организациях (если да, то указать ИИН лиц, являющихся близкими родственниками, супругом (супругой) или собственниками, ФИО, признак родства, наименование юридического лица, в котором работают близкие родственники, супруг (супруга), собственник, должность) _____

7. Я подтверждаю что лица, указанные в пунктах 1-6 настоящей декларации не являются контрагентами АО «НК «QazaqGaz», их дочерних и зависимых организаций (если являются необходимо указать ИИН, ФИО, Наименование компании контрагента, БИН контрагента, Вид деятельности контрагента, Наименование АО «НК «QazaqGaz», дочерних и зависимых организаций, кому оказываются услуги).

8. Иные ситуации или обстоятельства, которые приводят или могут привести к конфликту интересов (если да, то письменно в свободной форме изложить подробную информацию, необходимую и достаточную для всестороннего рассмотрения и оценки ситуации или обстоятельств).

9. Настоящим подтверждаю полную ответственность за достоверность информации при заполнении данной Декларации.

10. Подтверждаю ознакомление с условиями Политики по урегулированию конфликта интересов АО «НК «QazaqGaz».

11. Обязуюсь своевременно информировать АО «НК «QazaqGaz» при возникновении конфликта интересов, а также об изменениях данных, указанных в настоящей декларации.

Подпись/ Подпись ЭЦП: _____

Дата _____

Кому _____
(должность, Ф.И.О.)

От _____

(Ф.И.О., должность, контактный телефон)

УВЕДОМЛЕНИЕ о наличии либо возникновении конфликта интересов

Настоящим, в соответствии с требованиями Политики по урегулированию конфликта интересов АО «НК «QazaqGaz», сообщаю о возникновении у меня, при исполнении должностных обязанностей, личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов.

1. Обстоятельства, являющиеся основанием возникновения конфликтной ситуации (личной заинтересованности): _____

(описывается ситуация, при которой возник или может возникнуть конфликт интересов с детальным обоснованием).

2. Должностные обязанности, на исполнение которых влияет или может повлиять личная заинтересованность: _____

(перечисление (перечисление конкретных должностных обязанностей)).

3. Принятые (предлагаемые) меры по предотвращению или урегулированию конфликта интересов: _____

4. Перечень документов, подтверждающих факты наличия либо возникновения конфликта интересов, а также о принятых мерах (предлагаемых принять) для предотвращения и урегулирования конфликта интересов:

1) _____

2) _____

Лицо, направляющее уведомление:

« ____ » _____ 20__ г.

(подпись/подпись ЭЦП, расшифровка подписи)

Декларирование Конфликта интересов в электронном виде (автоматизация)



Урегулирование Конфликта интересов

Способ урегулирования
должен быть соразмерен
потенциальному ущербу



Отказ работника/должностного
лица от своего личного интереса



Запрет на использование
информации, являющейся объектом
личного интереса



Изменение должностных
обязанностей (по согласию)



Отстранение от обсуждения и решения
вопроса, отстранение от должностных
обязанностей (постоянно или временно)



Перевод на другую должность
(по согласию)

Введение

- 01 Определение третьих сторон
- 02 Важность взаимодействия с третьими сторонами в контексте комплаенса
- 03 Риски, связанные с третьими сторонами
- 04 Заключение



Определение третьих сторон

В комплаенсе третьи стороны (или контрагенты) — это внешние организации или лица, которые вступают в деловые отношения с компанией.

К третьим сторонам могут относиться:

Поставщики и подрядчики –

компании, которые предоставляют товары и услуги

Партнёры и аффилированные лица –

организации, с которыми заключены соглашения о сотрудничестве

Внештатные сотрудники –

физические лица, оказывающие услуги на временной или постоянной основе

Дистрибьюторы и агенты –

лица или организации, которые распространяют товары или услуги от имени компании

Консультанты –

специалисты, предоставляющие консультационные услуги

Клиенты –

юридические или физические лица, покупающие товары или услуги



Определение третьих сторон

Третьи стороны в комплаенсе имеют значение, потому что взаимодействие с ними может повлечь за собой риски для бизнеса, включая:



Коррупцию

(например, если контрагент участвует в неправомερных действиях)



Отмывание денег



Невыполнение договорных обязательств



Нарушение санкционных режимов



Риски взаимодействия с третьими сторонами

Для снижения рисков важно проводить due diligence (надлежащую проверку) и мониторинг третьих сторон.

Процедура Due Diligence (проверки) третьих сторон

Основные этапы проверки контрагента:

1. Идентификация контрагента.
2. Оценка финансовой стабильности.
3. Проверка на соответствие санкциям и участию в коррупционных скандалах.
4. Взаимодействие с государственными органами и проверка судебных процессов.
5. Инструменты и методики проведения Due Diligence.

Контроль и мониторинг третьих сторон:

1. Системы постоянного мониторинга.
2. Использование внешних баз данных для мониторинга.
3. Периодическая переоценка рисков.
4. Методы взаимодействия с третьими сторонами по выявлению проблем

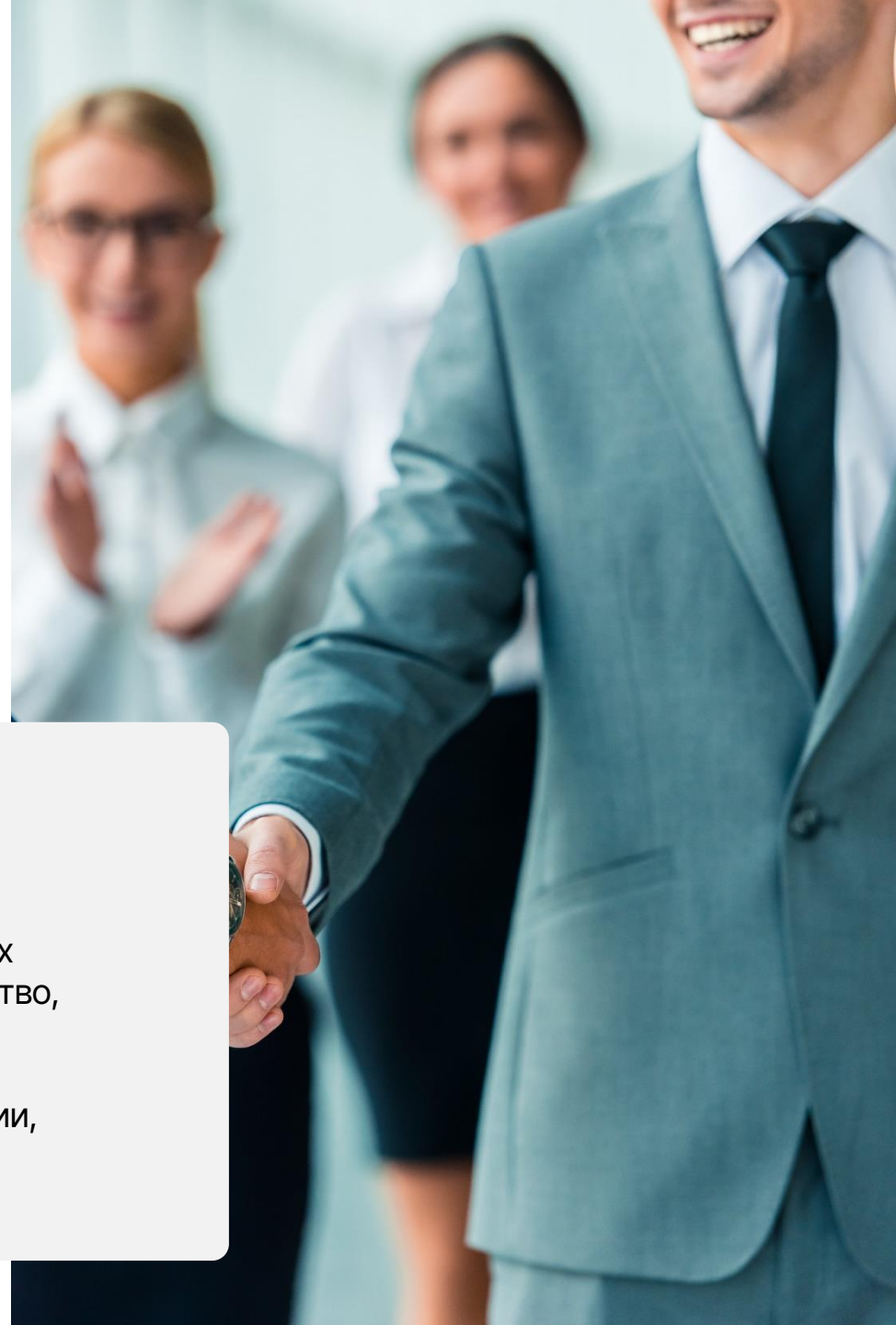
Важность взаимодействия с третьими сторонами

Взаимодействие с третьими сторонами играет важную роль, так как они могут оказывать значительное влияние на репутацию, юридическую безопасность и финансовую устойчивость компании.

Ключевые аспекты важности взаимодействия с третьими сторонами в комплаенсе:

01 Снижение рисков нарушения законодательства

Третьи стороны могут стать источником правовых и регуляторных рисков для компании. Если контрагенты нарушают законодательство, это может привести к штрафам, судебным искам или даже уголовным последствиям для компании. Комплаенс помогает компании избежать санкций за участие третьих сторон в коррупции, мошенничестве или нарушении санкционных режимов.



Важность взаимодействия с третьими сторонами

02 Защита репутации

Репутация компании напрямую зависит от ее деловых связей. Если третья сторона оказывается вовлеченной в скандал или незаконные действия, это может негативно сказаться на имидже компании. Комплаенс процедуры, такие как проверка контрагентов, помогают защитить репутацию и избежать ассоциации с неблагонадежными партнёрами.

03 Обеспечение этики и прозрачности

Комплаенс-функции помогают обеспечить прозрачность и соблюдение этических стандартов во взаимодействии с третьими сторонами. Это включает в себя предотвращение взяточничества, коррупции и других нарушений, которые могут произойти в процессе взаимодействия с подрядчиками или агентами.



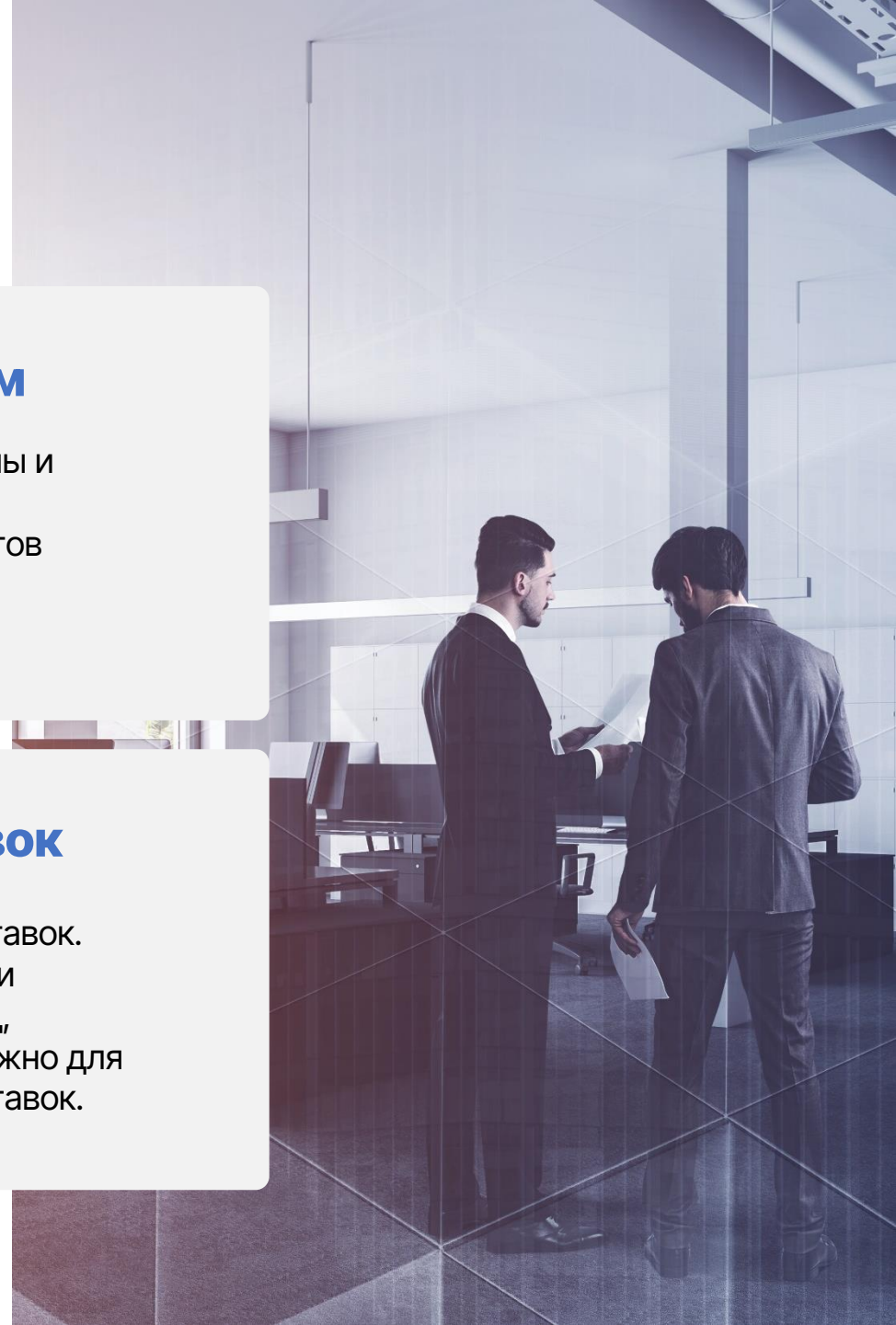
Важность взаимодействия с третьими сторонами

04 Соответствие международным стандартам

В зависимости от страны и отрасли, существуют различные законы и нормативные акты (например, FCPA в США, UK Bribery Act в Великобритании), которые требуют соблюдения строгих стандартов комплаенса. Взаимодействие с третьими сторонами без должной проверки может привести к несоответствию этим требованиям.

05 Обеспечение безопасности цепочек поставок

Надежность третьих сторон влияет на стабильность цепочек поставок. Комплаенс-процедуры помогают убедиться в том, что поставщики соблюдают стандарты безопасности, не используют детский труд, работают в соответствии с экологическими нормами и т.д. Это важно для долгосрочного сотрудничества и минимизации рисков срыва поставок.



Важность взаимодействия с третьими сторонами

06 Финансовая защита

Третьи стороны могут оказывать влияние на финансовые результаты компании, например, через контракты, платежи, скидки и поставки. Контролируя взаимодействие с третьими сторонами с помощью комплаенс-мер, компании могут избежать убытков, связанных с мошенничеством, ненадлежащим исполнением обязательств или финансовыми нарушениями.

07 Мониторинг и управление рисками

Регулярный мониторинг третьих сторон помогает своевременно выявить потенциальные риски и избежать негативных последствий. Комплаенс-система включает в себя постоянный контроль и оценку деловых партнеров на предмет изменения их статуса или надежности.

Вывод

Взаимодействие с третьими сторонами является неотъемлемой частью бизнеса, но оно сопряжено с рисками. Комплаенс помогает управлять этими рисками, защищать интересы компании и соблюдать требования законодательства.

Риски, связанные с третьими сторонами

Риски взаимодействия с третьими сторонами охватывают множество аспектов, связанных с соблюдением законодательства, финансовой прозрачностью и репутацией компании.

Ниже приведен более подробный разбор указанных рисков:

01 Коррупция и взяточничество

Коррупция и взяточничество — это одни из самых серьезных рисков при взаимодействии с третьими сторонами. Включение таких практик может привести к крупным штрафам, уголовным расследованиям и значительным репутационным потерям. Важно помнить, что законодательные акты, такие как [FCPA](#) (Закон США о борьбе с коррупцией за рубежом) и [UK Bribery Act](#), применимы к компаниям, сотрудничающим с третьими сторонами, даже если неправомерные действия совершаются за пределами юрисдикции компании.

Примеры рисков:

Дача взяток должностным лицам:

Если третья сторона, действующая от имени компании, предлагает или передает взятки, компания также может быть привлечена к ответственности.

Откаты:

Взятки или откаты, выплаченные поставщикам или дистрибьюторам для получения контрактов или привилегий.

Риски, связанные с третьими сторонами

02 Отмывание денег

Отмывание денег — это процесс легализации незаконных доходов через сложные финансовые операции, которые скрывают их преступное происхождение. Если третья сторона вовлечена в такие операции, компания может столкнуться с обвинениями в соучастии, даже если сама компания не участвовала в незаконных действиях.



Примеры рисков:

Фиктивные сделки:

Третья сторона может создавать фиктивные контракты или сделки с целью перемещения денежных средств через законные каналы.

Платежи через офшорные счета:

Использование третьими сторонами офшорных структур или счетов для перераспределения средств с целью сокрытия их происхождения.

Риски, связанные с третьими сторонами

03 Налоговые и финансовые нарушения

Третьи стороны могут быть вовлечены в схемы уклонения от уплаты налогов, финансовое мошенничество или фальсификацию финансовых отчетов. Компании, не осуществляющие должную проверку контрагентов, могут стать соучастниками в этих действиях, что приведет к юридическим и налоговым последствиям.



Примеры рисков:

Неправильное оформление документов:

Поставщики могут умышленно искажать информацию о стоимости поставляемых товаров и услуг для снижения налогооблагаемой базы.

Использование схем уклонения от налогообложения:

Партнеры могут участвовать в схемах уклонения от налогов, используя фиктивные компании или перевод средств в юрисдикции с низкими налогами.

Риски, связанные с третьими сторонами

04 Репутационные риски

Репутация компании может пострадать, если её деловые партнёры оказываются вовлечены в незаконные или неэтичные действия. Это особенно актуально в эпоху информационных технологий, когда новости о неправомерных действиях быстро распространяются в медиа.



Примеры рисков:

Связь с компаниями, нарушающими законы:

Поставщики или подрядчики, нарушающие трудовые права, экологические стандарты или участвующие в коррупционных схемах, могут нанести ущерб репутации компании.

Публикации в СМИ:

Если третья сторона оказывается вовлеченной в скандал, это может стать новостью и негативно повлиять на доверие клиентов и партнеров.

Риски, связанные с третьими сторонами

05 Риски конфликта интересов

Конфликты интересов могут возникнуть, если сотрудники компании или третьей стороны преследуют личные интересы, нарушая принципы прозрачности и этики. Это может включать получение личной выгоды от деловых решений, что ведет к искажению бизнес-целей компании.



Примеры рисков:

Личная заинтересованность в контрактах:

Если у руководства компании или третьей стороны есть личные финансовые интересы в подписании контрактов с определёнными поставщиками, это может привести к нарушениям корпоративных стандартов и финансовым потерям.

Семейные связи:

Контракты могут быть заключены с компаниями, которые управляются родственниками или друзьями сотрудников компании, что может привести к необъективности при выборе подрядчиков.

Риски, связанные с третьими сторонами

06 Риски нарушения санкционных режимов

Международные санкции — это запреты на взаимодействие с определёнными странами, организациями или физическими лицами. Нарушение санкционных режимов может привести к значительным штрафам и запретам на ведение бизнеса в ряде стран, особенно если компания работает в глобальном масштабе.

Пример последствий нарушения:

В 2019 году компания **Ericsson** была оштрафована на \$1 миллиард за взятки и нарушения антикоррупционного законодательства в ряде стран, что стало следствием сотрудничества с неэтичными третьими сторонами.

Примеры рисков:

Работа с санкционными лицами или организациями:

Если третья сторона попадает под санкции, это может повлечь за собой уголовные и финансовые последствия для компании.

Поставки в санкционные страны:

Поставщики могут не соблюдать международные правила экспорта и импорта, что приведёт к нарушению санкционных режимов.

Риски, связанные с третьими сторонами

Как управлять рисками взаимодействия с третьими сторонами:

➤ Due diligence:

Проводите всестороннюю проверку контрагентов до начала сотрудничества. Это включает сбор данных о деловой репутации, финансовой стабильности, участии в судебных разбирательствах и соблюдении законов.

➤ Соблюдение антикоррупционных процедур:

Включайте в контракты с третьими сторонами положения о соблюдении антикоррупционных стандартов, мониторинг их выполнения и регулярные аудиты.

➤ Оценка рисков конфликта интересов:

Внедрите процедуры для выявления потенциальных конфликтов интересов среди сотрудников и третьих сторон, а также разработайте механизмы их устранения.

➤ Мониторинг санкционных списков:

Регулярно проверяйте, не попали ли ваши контрагенты в санкционные списки.

Таким образом, управление рисками взаимодействия с третьими сторонами — это ключевая часть комплаенс-программы компании, направленная на защиту от финансовых, юридических и репутационных угроз.

**Виды рисков при
работе с контрагентами**

Финансовые риски

Возможность неплатежеспособности партнера, которая может привести к невыполнению финансовых обязательств.

Юридические риски

Заключение договоров с компаниями, которые имеют проблемы с законом, или сделки, которые могут быть признаны незаконными.

Репутационные риски

Возможные связи контрагента с неблагонадежными организациями или участие в сомнительных схемах, что может негативно сказаться на вашей репутации.

Подходы к проверке контрагентов

Рассмотрите три основных подхода к проверке:

01

Первичная проверка

Включает базовый сбор информации о контрагенте, доступной в открытых источниках.

02

Глубокая проверка

Включает анализ юридических и финансовых документов, проверку на наличие судов и задолженностей.

03

Динамическая проверка

Постоянный мониторинг изменений в статусе и репутации контрагента на протяжении всего срока сотрудничества.



Процесс проверки контрагентов

Как это происходит?



Сбор информации

- Получение регистрационных данных
- Проверка истории компании, ее учредителей и руководителей.



Анализ финансового состояния

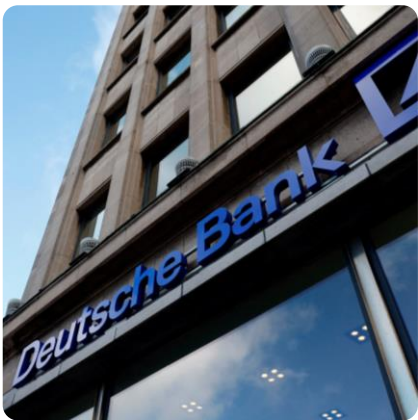
- Оценка бухгалтерской отчетности (если доступна).
- Проверка наличия долгов и судебных разбирательств.



Репутационный анализ

- Поиск упоминаний в новостных ресурсах, отчетах и социальных сетях.
- Оценка связи с подозрительными структурами.

Примеры, когда недостаточная проверка контрагента привела к штрафам и репутационному ущербу



Deutsche Bank (2017 год)

Ситуация:

Банк не провел должную проверку своих клиентов и контрагентов в рамках операций по “зеркальной торговле” в России, что привело к отмыванию около \$10 миллиардов.

Последствия:

Банк получил штраф от регуляторов Великобритании и США на сумму более \$600 млн и столкнулся с серьезными репутационными потерями.



Siemens (2008 год)

Ситуация:

Siemens попал под следствие за дачу взятки иностранным чиновникам через аффилированные компании и третьих лиц. Контрагенты использовались как прикрытия для взяточничества.

Последствия:

Штрафы составили около \$1,6 млрд (США и Германия), а репутационный ущерб сильно ударил по компании, несмотря на ее усилия по внедрению антикоррупционных мер.

Примеры, когда недостаточная проверка контрагента привела к штрафам и репутационному ущербу



Telia Company (2017 год)

Ситуация:

Telia использовала подставные компании в Узбекистане для заключения сделок, которые не прошли должную проверку, что привело к даче взяток местным властям.

Последствия:

Штрафы на сумму \$965 млн и большие потери для репутации компании.



Danske Bank (2019 год)

Ситуация:

Датский банк не провел надлежащую проверку контрагентов и операций клиентов в своем эстонском филиале, что позволило отмыть через банк около \$230 миллиардов.

Последствия:

Масштабное расследование привело к штрафам, уходу топ-менеджеров и серьезному репутационному кризису для банка.

Заключение

Проверка контрагентов является необходимой процедурой для любого бизнеса, стремящегося к долгосрочной стабильности и развитию.

Использование современных технологий и инструментов позволяет минимизировать риски и выстроить эффективные и надёжные партнёрские отношения

- **Партнёрские отношения**
- **Минимизация рисков**
- **Современные технологии**

