**Тема: «Возможные подходы к проведению оценки коррупционных рисков»**

**1. Роль оценки коррупционных рисков в выработке мер по профилактике коррупции:**

При выстраивании эффективной антикоррупционной политики критически важным является понимание того, какие коррупционные правонарушения могут быть совершены работниками данной конкретной организации с учетом специфики ее деятельности, в рамках каких бизнес-процессов такие правонарушения наиболее вероятны, каковы возможные способы или схемы их совершения и к каким последствиям они могут привести.

Понимание ответов на эти вопросы необходимо по ряду причин.

Во-первых, это позволит обеспечить адресность принимаемых организацией антикоррупционных мер. Будет заложена основа для противодействия не коррупции в целом, а отдельным коррупционным практикам, которые реально могут возникнуть в ходе функционирования данной конкретной организации. Тем самым увеличивается действенность антикоррупционных мер, повышается эффективность использования выделяемых на них кадровых, финансовых и иных ресурсов.

Во-вторых, систематизированная информация о возможных коррупционных практиках и способах их реализации сотрудниками организации дает основания для формирования перечня должностей работников, которые требуют более пристального внимания в силу реализации функций, связанных с коррупционными рисками. Это позволит избежать возложения избыточных антикоррупционных стандартов на работников, полномочия которых не дают им реальных возможностей для совершения коррупционных правонарушений, и, в то же время, учесть те случаи, когда отдельные работники, занимающие не самые высокие должности в организации, могут играть существенную роль в совершении отдельных коррупционных правонарушений.

**2. Порядок проведения оценки коррупционных рисков: идентификация, анализ и ранжирование:**

Основополагающим элементом системного и последовательного подхода к предупреждению коррупции в организации является [оценка](http://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=LAW&n=333659&date=22.05.2024) коррупционных рисков, и именно с нее рекомендуется, по возможности, начинать процесс внедрения антикоррупционных мер.

В зависимости от специфики конкретной организации процедура оценки коррупционных рисков может иметь свои особенности. Вместе с тем рекомендуется включать в нее, как минимум, три ключевых составляющих:

1) идентификация коррупционных рисков - определение коррупционных правонарушений, которые могут быть совершены работниками данной организации, и обнаружение тех бизнес-процессов и составляющих их подпроцессов ("критических точек"), в ходе которых возможно совершение таких неправомерных действий. Приоритетное внимание рекомендуется уделять преступлениям, связанным с получением и дачей взятки, коммерческим подкупом, а также, особенно для организаций с государственным участием, неправомерным использованием работником своих полномочий в целях извлечения выгод и преимуществ для себя или иных лиц либо в целях нанесения вреда другим лицам;

2) анализ коррупционных рисков - определение возможных способов совершения коррупционного правонарушения с учетом особенностей реализации бизнес-процессов в организации ("коррупционных схем"), круга лиц, которые могут быть вовлечены в совершение коррупционного правонарушения, уязвимостей бизнес-процессов, то есть тех особенностей их организации, которые способствуют или не препятствуют совершению коррупционного правонарушения;

3) ранжирование (определение значимости) коррупционных рисков - оценка вероятности совершения коррупционного правонарушения на определенном этапе того или иного бизнес-процесса и возможного вреда, наносимого организации и обществу в целом, в случае совершения работником (работниками) организации коррупционного правонарушения.

Выявление, анализ и ранжирование коррупционных рисков закладывают основания для последующего управления ими: принятия мер по минимизации коррупционных рисков, мониторинга эффективности и, при необходимости, корректировки принимаемых мер.

**3. Основные этапы оценки коррупционных рисков:**

Оценка коррупционных рисков состоит из нескольких последовательных этапов:

1. **Подготовительный этап**: принятие решения о проведении оценки, определение методики и плана проведения оценки, назначение лиц, ответственных за проведение оценки.
2. **Этап описания бизнес-процессов**: представление всех направлений деятельности организации в форме бизнес-процессов, описание подпроцессов, составляющих каждый бизнес-процесс.
3. **Этап идентификации коррупционных рисков**: выделение в каждом анализируемом бизнес-процессе критических точек и общее описание возможностей для реализации коррупционных рисков в каждой критической точке.
4. **Этап анализа коррупционных рисков**: подготовка детального формализованного описания возможных способов совершения коррупционного правонарушения в критической точке, формирование перечня должностей работников организации, которые могут быть вовлечены в совершение коррупционного правонарушения в критической точке.
5. **Этап ранжирования коррупционных рисков**: оценка вероятности реализации и возможного ущерба от реализации каждого коррупционного риска, ранжирование коррупционных рисков по степени значимости в соответствии с заранее установленными критериями.
6. **Этап разработки мер по минимизации коррупционных рисков**: подготовка предложений по минимизации всех или наиболее существенных идентифицированных коррупционных рисков.
7. **Этап оформления, согласования и утверждения результатов оценки коррупционных рисков**: формирование и представление на утверждение руководителю организации реестра (матрицы) коррупционных рисков организации и перечня должностей, связанных с коррупционными рисками.

**4. Участники оценки коррупционных рисков:**

Оценка коррупционных рисков в организации может быть поручена:

1. Подразделению, ответственному за предупреждение коррупции.
2. Владельцам оцениваемых бизнес-процессов.
3. Внешним экспертам.
4. Специально созданной рабочей группе.

При выборе субъекта проведения оценки коррупционных рисков следует учитывать возможные преимущества и недостатки каждого подхода.

**5. Принципы оценки коррупционных рисков:**

При проведении оценки коррупционных рисков рекомендуется руководствоваться следующими основными принципами:

1) анализировать бизнес-процессы, а не личностные качества.

В качестве предмета оценки рекомендуется определить риски, связанные с природой реализуемых организацией целей (направлений деятельности), а также с особенностями построения отдельных бизнес-процессов и подпроцессов организации - то есть с объективными возможностями для совершения коррупционных правонарушений. Оценка коррупционных рисков не должна быть направлена на проведение личностной диагностики работников организации и выявление субъективных качеств, повышающих вероятность совершения кем-либо из них коррупционных правонарушений.

2) проверять на наличие коррупционных рисков все бизнес-процессы.

Коррупционные риски могут возникать при реализации практически любого направления деятельности и бизнес-процесса организации. В связи с этим необходимо учитывать, что применение подхода, при котором из всех направлений деятельности и бизнес-процессов организации заранее выделяется перечень наиболее коррупционноемких, которые впоследствии становятся предметом оценки, имеет определенные недостатки.

С одной стороны, значительно увеличивается вероятность того, что отдельные бизнес-процессы, связанные с коррупционными рисками, не получат необходимого внимания только потому, что они направлены на реализацию направлений деятельности, изначально не признанных коррупционно опасными. С другой стороны, возникает опасность того, что на всех работников организации, вовлеченных в реализацию направления деятельности (бизнес-процесса), признанного коррупционно опасным, будут предусмотрены антикоррупционные стандарты вне зависимости от того, присутствуют ли коррупционные риски именно в их деятельности (в рамках отдельных подпроцессов).

В связи с этим при наличии необходимых ресурсов объектом анализа должны стать все бизнес-процессы организации.

3) рационально распределять ресурсы.

Оценку коррупционных рисков рекомендуется проводить применительно ко всем бизнес-процессам организации, однако при этом следует учитывать, что полномасштабная оценка коррупционных рисков в крупных предприятиях зачастую требует значительных кадровых и финансовых ресурсов.

В этой связи одним из возможных подходов может стать предварительное ранжирование функций организации по степени коррупционной опасности и выстраивание графика оценки коррупционных рисков, при котором ежегодно детальная оценка коррупционных рисков проводится в отношении части направлений деятельности (бизнес-процессов) организации, начиная с наиболее коррупционно опасных. Например, в первый год предметом оценки коррупционных рисков становятся три направления деятельности или бизнес-процесса организации, в следующий - еще три, и так далее пока не будут проанализированы все направления деятельности (бизнес-процессы).

4) обеспечивать сочетание беспристрастности лиц, проводящих оценку, и понимания ими особенностей рассматриваемого бизнес-процесса.

С одной стороны, оценку коррупционных рисков, возникающих при реализации какого-либо бизнес-процесса, не рекомендуется поручать исключительно владельцу этого бизнес-процесса. В определенных обстоятельствах структурное подразделение, ответственное за реализацию конкретного бизнес-процесса, может быть заинтересовано в сокрытии недостатков, присущих его организации, в том числе коррупционных рисков.

С другой стороны, возложение обязанностей по проведению оценки исключительно на внешних по отношению к рассматриваемому бизнес-процессу субъектов также оказывается нецелесообразным. В частности, подразделения, ответственные за реализацию мер по противодействию коррупции в организации, могут быть в достаточной мере беспристрастными, но при этом не обладать необходимыми техническими и иными знаниями особенностей организации оцениваемого бизнес-процесса. Это может не позволить им провести достаточно детальную оценку и выявить все имеющиеся коррупционные риски.

Оптимальным представляется поручать оценку коррупционных рисков коллегиальному органу (рабочей группе, комиссии), в которую будут включены методологи и, возможно, непосредственные исполнители оцениваемых бизнес-процессов, работники, ответственные за реализацию мер по предупреждению коррупции в организации, а также, при необходимости, представители иных структурных подразделений (юридического, внутренней безопасности, внутреннего аудита и т.д.). Крупным и средним предприятиям, при наличии необходимых ресурсов, также рекомендуется привлекать к проведению оценки коррупционных рисков квалифицированных внешних экспертов.

5) максимально конкретизировать описание коррупционных рисков.

Оценка коррупционных рисков не должна сводиться лишь к общему обозначению бизнес-процессов организации, при реализации которых возможно совершение коррупционных правонарушений. Целесообразно определить состав потенциальных коррупционных правонарушений и насколько возможно полно проанализировать вероятные способы их совершения (коррупционные схемы). Такой подход позволит в дальнейшем разработать более эффективные меры предупреждения коррупции в организации.

6) обеспечивать взаимосвязь результатов оценки коррупционных рисков с проводимыми в организации антикоррупционными мероприятиями.

Оценка коррупционных рисков должна быть нацелена на конкретный практически значимый результат. Она необходима, прежде всего, для того, чтобы выявить уязвимости бизнес-процессов и слабые места в существующей в организации системе мер предупреждения коррупции и указать направления для повышения ее эффективности. Оценка коррупционных рисков сама по себе не является мерой противодействия коррупции, она закладывает фундамент для принятия таких мер.

Соответственно, результаты оценки коррупционных рисков должны быть основой при планировании антикоррупционных мер в организации и разработке соответствующих локальных нормативных актов. Внедрение в организации любых антикоррупционных механизмов и выбор способа их применения должны основываться на четком понимании того, минимизации каких коррупционных рисков и устранению каких потенциальных коррупционных схем они будут способствовать.