



**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ
КОРРУПЦИОННЫХ РИСКОВ
АО «НГМК»**

Шухратов Шероз Шавкатович,

Сотрудник по внедрению и методологии международных стандартов Службы комплаенс АО «НГМК» – Слушатель школы бизнеса и предпринимательства

Саттаров Жасур Амандуллаевич,

Сотрудник Производственного объединения «НМЗ» АО «НГМК» – Слушатель школы бизнеса и предпринимательства

***Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы совершенствования системы оценки коррупционных рисков в деятельности акционерного общества «Навоийский горно-металлургический комбинат» в условиях внедрения международных стандартов корпоративного управления и антикоррупционного комплаенса. Исследуются международные и национальные подходы к идентификации, анализу и минимизации коррупционных рисков, включая требования стандарта ISO 37001, рекомендации OECD и национальное законодательство Республики Узбекистан.*

На основе анализа практики АО «НГМК» раскрываются механизмы проведения оценки коррупционных рисков, формирования карт рисков, разработки программ минимизации рисков и внедрения контрольных процедур. Особое внимание уделено роли комплаенс-службы в формировании превентивной антикоррупционной системы и повышении прозрачности корпоративного управления. По результатам исследования сформулированы предложения по дальнейшему совершенствованию системы оценки коррупционных рисков посредством цифровизации процессов, усиления риск-ориентированного подхода и интеграции международных практик в деятельность крупных промышленных компаний.

Ключевые слова: коррупция, коррупционные риски, оценка коррупционных рисков, карта коррупционных рисков, реестр должностей, замещение которых связано с коррупционными рисками.

Abstract. *The article examines issues related to improving the system for assessing corruption risks in the activities of the Joint Stock Company “Navoi Mining and Metallurgical Company” amid the implementation of international standards of corporate governance and anti-corruption compliance. The study analyzes international and national approaches to the identification, assessment and mitigation of corruption risks, including the requirements of ISO 37001, OECD recommendations and the national legislation of the Republic of Uzbekistan.*

Based on an analysis of the practice of JSC “NMMC”, the article reveals the mechanisms for conducting corruption risk assessments, developing risk maps, preparing risk mitigation programs and introducing control procedures. Special attention is paid to the role of the compliance service in establishing a preventive anti-corruption system and enhancing the transparency of corporate governance. As a result of the study, proposals are formulated for the further improvement of the corruption risk assessment system through the digitalization of processes, the strengthening of a risk-based approach and the integration of international practices into the activities of large industrial companies.

Keywords: *corruption, corruption risks, corruption risk assessment, corruption risk map, register of positions associated with corruption risks.*

Анализ литературы по теме исследования. Различные аспекты выявления и оценки коррупционных рисков являются предметом многих научных исследований в данной области.

В отечественной литературе выявления и оценки коррупционных рисков остается почти не изученной как единой, целостной темой исследования. Только некоторые аспекты данной темы были изучены таким учёным отечественной юриспруденции как Исмаилов Б.И. и др.

Методы исследования опирается на общенаучные методы познания: метод системного анализа, сравнительно-правовой, формально-юридический, статистический, метод кейс-анализа и др.

Введение.

Коррупция препятствует устойчивому экономическому росту, препятствует рыночной конкуренции, подрывает верховенство закона и подрывает доверие граждан к институтам. Коррупция является серьезным препятствием на пути обеспечения процветания и безопасности наших стран и сообществ и подрывает реализацию Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года Развитие.¹

Коррупция представляет собой сложный социально-экономический феномен, который начал формироваться еще в глубокой древности и продолжает существовать и функционировать в настоящее время практически во всех странах мира и во всех сферах нашей жизни.

Первые дошедшие до нас известия о крупной коррупции в античности относятся к эллинистическому миру. Так, в 320-е годы до н.э. Клеомен, греческий наместник Египта, назначенный на это место Александром Македонским, использовал свое положение для того, чтобы манипулировать поставками зерна из Египта в Грецию.²

Одной из основополагающих механизмов предотвращения коррупционных проявлений является идентификация и оценка коррупционных рисков.

Создание комплексной системы анализа коррупционных рисков необходимо для устранения институциональных причин коррупции в бизнес-процессах. Так как без действенных мер по борьбе с коррупцией компания могла только реагировать и применять меры постфактум, когда факт

¹ Собственный перевод. G20 Anti-Corruption Working Group Action Plan 2025-2027. Introduction.

² Кузовков Ю.В. Мировая история коррупции. В 2-х томах. Т. 2 / Кузовков Ю.В. - М.: Анима-Пресс, 2010. - 488 с.

коррупции уже произошел (т.е. выявление и наказание за коррупцию). Однако такие меры постфактум не могут устранить основные причины коррупции в управлении бизнесом.

В результате оценка коррупционных рисков помогает бизнесу предотвратить потенциальный ущерб и сэкономить дополнительные ресурсы, направляемые на борьбу с коррупцией, которые могли произойти этих рисков.

В целях обеспечения соблюдения норм международных стандартов, а также во исполнение вышеперечисленных актов и решения Наблюдательного совета акционерного общества «Навоийский горно-металлургический комбинат» (далее – АО «НГМК», Компания) в 2021 году была создана Служба комплаенс. В состав Службы вошли 15 штатных единиц. Служба подчиняется непосредственно Наблюдательному совету компании.

Основной целью Службы является принятие мер по раннему выявлению и предупреждению фактов коррупции, устранению их причин и условий, недопущению конфликта интересов и формированию нетерпимого отношения к коррупции.

На ежегодной основе совместно с другими ответственными службами разрабатывается и в полном объеме реализуется программа мероприятий по повышению эффективности работы по противодействию коррупции, обеспечению открытости и прозрачности деятельности, а также выявление и оценка коррупционных рисков бизнес-процессов Компании.

Служба, используя собственные ресурсы компании, осуществила интеграцию требований Международного стандарта ISO 37001:2016 в деятельность Центрального аппарата АО «НГМК».

В августе 2024 года Центральный аппарат Общества успешно прошел внешний аудит, организованный международной сертификационной организацией «CERT International». По итогам аудита было подтверждено соответствие требованиям международного стандарта ISO 37001:2016 в результате компания получила международный сертификат.

Анализ и результаты исследования.

Понимание уровня опасности, которую несет в себе коррупция, ставит общество перед необходимостью не только осуществления радикальных политических, экономических, но и целенаправленных социально-психологических преобразований. Важно знать, где и каким образом оформляется и разворачивается комплекс неэтических «ценностей» личности, намерений, мотивов, определяющих готовность государственного служащего к совершению коррупционного поведения.³

Таким образом, идентификация и оценка коррупционно-уязвимых сторон деятельности компании является одним из основополагающих способов предотвращения негативных последствий коррупции.

Оценка риска – это единый процесс идентификации, анализа и оценивания риска.⁴

При анализе международных актов можно столкнуться с нормами, регулирующими оценку коррупционных рисков.

В частности, в ст. 5.3 Конвенции ООН против коррупции указано, что каждое Государство-участник стремится периодически проводить оценку соответствующих правовых документов и административных мер с целью определения их адекватности с точки зрения предупреждения коррупции и борьбы с ней. Кроме того, согласно ст. 61.3 данной Конвенции каждое Государство-участник рассматривает возможность осуществления контроля

³ Собственный перевод. Jon S.T. Quah Combating Corrruption Singapore-style: Lessons for other Asian countries / Varyland Series in Contemporary Asian Studies. 2007. №2. Р. 18. // С.Н.Садовой. Вопросы организации антикоррупционного просвещения и обучения государственных и муниципальных служащих. <https://primorsky.ru/antikorrupcionnaja-konferencija/sadovoy/>

⁴ International Standard ISO 31000. Risk management — Guidelines. Reference number ISO 31000:2018(en)

за своей политикой и практическими мерами по борьбе с коррупцией, а также проведения оценки их эффективности и действенности.⁵

Кроме того, согласно международному стандарту ISO 37001 «Системы менеджмента противодействия коррупции. Требования и руководство по применению» организация должна проводить оценку(и) риска взяточничества через запланированные промежутки времени, которые должны:

- а) определить риски взяточничества, которые организация может обоснованно предвидеть, учитывая факторы, перечисленные в пункте 4.1;
- б) анализировать, оценивать и расставлять приоритеты в отношении выявленных рисков взяточничества;
- с) оценить пригодность и эффективность существующих средств контроля организации для смягчения оцененных рисков риска взяточничества.⁶

Таким образом, данный вопрос регламентирован на международном уровне, что придаёт ему особую значимость в глобальном масштабе. Это в свою очередь, помогает странам и компаниям руководствоваться данными нормами при внедрении оценки коррупционных рисков в своей деятельности.

В Узбекистане в рамках совершенствования деятельности государственных органов и организаций по противодействию коррупции последовательно внедряется система оценки коррупционных рисков при реализации возложенных на них задач и функций.

Вместе с тем в условиях Нового Узбекистана возникает необходимость дальнейшего усиления внимания к вопросам цифровизации соответствующих сфер и установления действенного общественного контроля в процессе выявления, оценки и устранения коррупционных рисков.

⁵ Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции (принята Генеральной Ассамблеей ООН 31 октября 2003 г.) // Сборник международных договоров Республики Узбекистан, 2008 г., № 3-4

⁶ International Standard ISO 37001. Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use. Second edition 2025-02. Reference number ISO 37001:2025(en). P.4.5.1.

В целях поднятия на новый уровень системы оценки и устранения коррупционных рисков при реализации государственными органами своих функций в сфере предупреждения коррупции в области государственного управления, а также в соответствии со Стратегией развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы было принято Постановление Президента Республики Узбекистан от 11.05.2022 г. за № ПП-240 «О мерах по совершенствованию механизмов устранения коррупционных рисков в области государственного управления и расширению участия общественности в данной сфере»⁷, а также на основе данного Постановления была разработана Методика выявления и оценки коррупционных рисков в деятельности органов государственной власти и управления.

Отвечая на вопрос в чём необходимость данной оценки для компании, нужно отметить, что оценка коррупционных рисков является превентивным и самым действенным инструментом борьбы с коррупцией, который выявляет и снижает коррупционные риски в деятельности компании.

После создания службы комплаенс и формирования методологической базы её деятельности в первую очередь была идентификация и оценка коррупционных рисков, так как этот механизм позволяет определять какие коррупционные риски имеет компания и каких рисков необходимо остерегаться компании. Предотвращение коррупции является более эффективным подходом, чем устранение её последствий – это и стало приоритетом для службы комплаенс.

По мере того, как компании добиваются успехов в разработке программ соблюдения антикоррупционного законодательства, они также должны предпринимать шаги по оценке этих программ, чтобы обеспечить их

⁷ Постановление Президента Республики Узбекистан от 11.05.2022 г. за № ПП-240 «О мерах по совершенствованию механизмов устранения коррупционных рисков в области государственного управления и расширению участия общественности в данной сфере» // Национальная база данных законодательства, 11.05.2022 г., № 07/22/240/0407

эффективность в предотвращении коррупции. На практике усилия компаний по оценке определяются как минимум тремя факторами. Главный из них – предотвращение санкций или ущерба репутации, реактивный подход, мотивированный опасениями по поводу рисков. Компании также проводят оценки, чтобы предоставить доказательства того, что антикоррупционные меры способствуют успеху бизнеса, что помогает сотрудникам, занимающимся вопросами соблюдения законодательства, легитимизировать и обеспечивать безопасность инвестиций в эту сферу.

Наконец, оценки могут способствовать принятию проактивного подхода к соблюдению законодательства, который предполагает целостное формирование корпоративной культуры добросовестности. Хотя отказ от основанного на правилах реактивного подхода заслуживает похвалы, компаниям необходимо уделять больше внимания долгосрочным целям соблюдения законодательства и корпоративным ценностям и задействовать соответствующие навыки и ресурсы.⁸

На ежегодной основе Служба в сотрудничестве со всеми подразделениями проводит анализ всех функций и задач, выполняемых компанией, с целью выявления потенциальных рисков и угроз, связанных с возможностью совершения коррупционных и иных противоправных действий в процессе выполнения этих функций.

Важной особенностью данного анализа и оценки коррупционных рисков является обязательное участие в этом процессе сотрудника отдела, функции которого подвергаются оценке. Это позволяет более детально и эффективно выявлять и устранять коррупционные риски, что, в свою очередь, способствует улучшению деятельности компании в целом.

⁸ Собственный перевод. Companies' assessments of anti-corruption compliance © OECD 2025 page 7. / https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/03/companies-assessments-of-anti-corruption-compliance_363b6821/977ed5a8-en.pdf

В частности, по результатам оценки коррупционных рисков, проведенной в 2022 году выявлено 19 функций с высоким, 57 со средним рисками, в 2023 году – 3 с высоким и 45 со средним рисками, в 2024 году – 1 с высоким и 19 со средними рисками, в 2025 году – 2 с высокими и 34 со средним рисками. Были утверждены и внедрены на практику программы мероприятий, направленных на минимизацию данных рисков и предотвращение коррупции.

Например, за 2025 год в компании проведена оценка комплаенс и коррупционных рисков, по результатам которой оценены 1400 функций компании, в результате 2 функции оценены с высокими рисками, 34 – со средним и 1364 – с низким риском. В целях предупреждения и устранения данных рисков 4 марта 2026 года сформированы и утверждены Программа, состоящая из 29 пунктов, Обобщенная карта коррупционных рисков и перечень должностей с высоким уровнем коррупционного риска.⁹

Результаты оценки коррупционных рисков не всегда могут быть абсолютно корректными (например, функция, которую мы оценили как с низким уровнем риска, может повлечь за собой случай коррупции). Результаты оценки коррупционных рисков должны отражать реальные риски, возникающие в процессе деятельности компании.

Ниже представлен алгоритм идентификации и оценки коррупционных рисков компании.

Этап	Содержание	Ожидаемый результат
1. Идентификация	Ревизия бизнес-процессов «от геологоразведки до готовой продукции».	Реестр специфических рисков (например, риск злоупотребления должностным

⁹ <https://opendata.ngmk.uz/ru/home/opendata/rannee-viyavlenie-korrupsionnix-sluchaev-i-ix-predotvrashenie/rabotavipolnennaya-po-viyavleniyu-korrupsionnix-riskov-i-ix-predotvrasheniyu>

Этап	Содержание	Ожидаемый результат
		лицом дискреционных полномочий).
2. Анализ	Анализ рисков, количественная оценка коррупционных событий и др.	Прогноз потенциальных финансовых и репутационных потерь.
3. Программа	Разработка контрольных процедур.	Снижение остаточного риска до приемлемого уровня.
4. Контроль	Внедрение независимого комплаенс-аудита и линии доверия.	Выполнение программы и культура «нулевой терпимости» внутри коллектива.

Выявление коррупционных рисков, свойственных конкретному направлению деятельности компании с учетом специфики его функций, позволяет принимать адресные меры, препятствующие реализации конкретных сложившихся на практике коррупционных схем, формирование которых обусловлено рядом коррупциогенных факторов.

При идентификации и оценки коррупционных рисков компания руководствуется лучшими международными практиками, а также законодательством страны и внутренними актами компании.

Коррупционные риски могут возникать при реализации любой функции (действия, процедуры). Оценку коррупционных рисков проводится, учитывая возможности кадровых, финансовых и иных ресурсов компании для ее реализации. Выявление коррупционных факторов и анализ вероятных способов совершения коррупционных правонарушений (коррупционных

схем) позволяет разработать наиболее эффективные меры предупреждения коррупции в компании.

Результаты оценки коррупционных рисков являются основой для определения перечня должностей, замещение которых связано с коррупционными рисками.¹⁰

На данный момент самыми основными проблемами оценки коррупционных рисков в компании является значительное количество бизнес-процессов и функций, что затрудняет своевременное выявление коррупционно-уязвимых направлений деятельности компании.

Кроме того, одной из основных проблем является человеческий фактор. Сотрудники нередко воспринимают оценку рисков как оценку их деятельности с точки зрения коррупционности, что может приводить к субъективности и занижению уровня рисков. Дополнительной проблемой является недостаточный уровень подготовки работников в сфере риск-менеджмента и комплаенса.

Существенным недостатком остаётся использование преимущественно ручных методов оценки рисков — таблиц, опросников и экспертных оценок, что увеличивает вероятность ошибок и снижает эффективность анализа больших объёмов данных.

Кроме того, недостаточная цифровизация процессов ограничивает возможности постоянного мониторинга коррупционных рисков и своевременного выявления потенциальных нарушений. В связи с этим возникает необходимость внедрения автоматизированных систем анализа и мониторинга коррупционных рисков, основанных на современных цифровых технологиях и риск-ориентированном подходе.

¹⁰ Методические рекомендации по проведению оценки коррупционных рисков в федеральных органах исполнительной власти, осуществляющих контрольно-надзорные функции, утверждена протоколом заседания проектного комитета Минтруда Российской Федерации от 13 июля 2017 г. за №N 47(7).

Для облегчения и цифровизации процесса оценки коррупционных рисков и ухода от ручных методов оценки рисков целесообразно внедрение единой ИТ-платформы (например GRC, Governance, risk and compliance), которая включает автоматизацию анкетирования, внедрение ИИ-модуля, анализирующего каждую функцию компании, алгоритмический скоринг рисков (Data-Driven Scoring) и алгоритм выявления скрытых аномалий (Cross-Check Methodology), интерактивную карту рисков (Risk Head Map) и др. Данная платформа должна быть интегрирована с другими учётными системами компании.

В целях разработки механизмов для оценки результативности деятельности по противодействию коррупции и обеспечения объективного анализа проводимых мероприятий в этой области на основе единого критерия, соответствующего передовым международным стандартам, а также для дальнейшего повышения их эффективности, с 2022 года была внедрена Система рейтинговой оценки эффективности работы по противодействию коррупции.

Эта система направлена на анализ и оценку результативности, а также на выявление и устранение недостатков в мерах по противодействию коррупции, применяемых в государственных органах и других организациях Республики Узбекистан.

По результатам данной оценки АО “НГМК” с каждым годом улучшает свои позиции в рейтингах: в 2022 году компания занимала 32-е место с оценкой 64 балла (из максимально возможных 100 баллов), а в 2023 году поднялась на 4-е место с 89 баллами. В 2024 году компания заняла почётное первое место с оценкой 96 баллов.¹¹ А в 2025 году набрала 93 балла.

Кроме того, для повышения прозрачности и подотчётности деятельности государственных органов и иных организаций, а также для определения

¹¹ <https://aca.uz/uz/article/davlat-idoralarining-korrupsiyaga-qarshi-kurashishdagi-faoliyati-samaradorligi-reyting-baholandi>

показателей их эффективности в области открытости и внедрения системы оценки на основе современных международных стандартов, ежегодно публикуется Индекс открытости деятельности.

По итогам 2025 года в списке из 103 государственных органов и организаций, которые были оценены, компания получило оценку в 94,4 балла и заняла 1 место в общем рейтинге.¹²

Заключение. С помощью оценки коррупционных рисков причины возникновения коррупции можно выявить и предотвратить на самых ранних её этапах, т.е. до совершения коррупционного проступка. Это на мой взгляд является единственным оптимальным и эффективным способом предотвращения коррупции.

Оценка коррупционных рисков является одним из наиболее эффективных превентивных механизмов противодействия коррупции в деятельности современных организаций. В отличие от реактивных мер, направленных на выявление уже совершённых коррупционных правонарушений, риск-ориентированный подход позволяет своевременно выявлять причины и условия возникновения коррупционных проявлений, минимизируя потенциальные финансовые, репутационные и управленческие потери.

Достигая таких целей, оценка коррупционных рисков намерена привести такие положительные последствия, как предотвращение коррупции, укрепление базы для реализации эффективной антикоррупционной политики компании.

Проведённое исследование показывает, что внедрение системы оценки коррупционных рисков в деятельности компании позволило сформировать комплексный механизм предупреждения коррупции, основанный на международных стандартах и лучших практиках корпоративного комплаенса.

¹² <https://index.anticorruption.uz/ru/rating>

Результаты исследования подтверждают, что систематическая идентификация коррупционно-уязвимых бизнес-процессов, разработка карт рисков, внедрение контрольных процедур и участие сотрудников структурных подразделений в процессе оценки рисков способствуют повышению прозрачности деятельности компании и укреплению корпоративной культуры добросовестности.

Вместе с тем дальнейшее совершенствование системы оценки коррупционных рисков требует:

- расширения цифровизации процессов оценки и мониторинга рисков;
- внедрения автоматизированных инструментов анализа данных;
- развития системы ключевых индикаторов коррупционных рисков;
- повышения уровня антикоррупционной культуры сотрудников;
- дальнейшей интеграции международных стандартов комплаенса в систему корпоративного управления.

Практический опыт АО «НГМК» может быть использован в качестве модели для внедрения риск-ориентированных механизмов противодействия коррупции в других государственных и корпоративных структурах Республики Узбекистан.

Список использованной литературы:

1. Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции (принята Генеральной Ассамблеей ООН 31 октября 2003 г.) // Сборник международных договоров Республики Узбекистан, 2008 г., № 3-4
2. International Standard ISO 37001. Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use. Second edition 2025-02. Reference number ISO 37001:2025(en). A.4.4.
3. International Standard ISO 31000. Risk management – Guidelines. Reference number ISO 31000:2018(en)
4. Закон Республики Узбекистан «О противодействии коррупции» от 3 января 2017 г. за № ЗРУ-419 // Собрание законодательства Республики

Узбекистан, 2017 г., № 1, ст. 2; Национальная база данных законодательства, 16.01.2019 г., № 03/19/516/2484; 24.05.2019 г., № 03/19/542/317, 2019 г., № 2, ст. 47

5. <https://www.oecd.org>

6. <https://www.iso.org>