

**Методические рекомендации  
о мерах по повышению эффективности работы по профилактике и  
противодействию коррупционных правонарушений в организациях,  
подведомственных Министерству культуры Российской Федерации**

**I. Введение**

**1. Цели и задачи Методических рекомендаций**

Настоящие Методические рекомендации о мерах по предупреждению и противодействию коррупции (далее - Методические рекомендации) разработаны по результатам мониторинга соответствия антикоррупционной деятельности подведомственных Министерству культуры Российской Федерации организаций (далее - подведомственные организации).

Целью Методических рекомендаций является формирование единого подхода к работе по профилактике и противодействию коррупции в подведомственных организациях, обеспечение соответствия антикоррупционной деятельности подведомственных организаций требованиям действующего законодательства, формирование рабочей системы профилактики и противодействия коррупции, обеспечение ее эффективного функционирования.

Задачами Методических рекомендаций являются:

- определение перечня основных локальных актов подведомственных организаций в области противодействия коррупции;
- определение алгоритма работы по повышению эффективности антикоррупционных мероприятий;
- методическое обеспечение разработки и реализации мер, направленных на профилактику и противодействие коррупции в подведомственных организациях.

**2. Термины и определения**

Коррупция - злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами. Коррупцией также является совершение перечисленных деяний от имени или в интересах юридического лица (пункт 1 статьи 1 Федерального закона от 25 декабря 2008 года N 273-ФЗ "О противодействии коррупции").

**Противодействие коррупции** - деятельность федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, институтов гражданского общества, организаций и физических лиц в пределах их полномочий (пункт 2 статьи 1 Федерального закона от 25 декабря 2008 года N 273-ФЗ "О противодействии коррупции"):

- а) по предупреждению коррупции, в том числе по выявлению и последующему устранению причин коррупции (профилактика коррупции);
- б) по выявлению, предупреждению, пресечению, раскрытию и расследованию коррупционных правонарушений (борьба с коррупцией);

в) по минимизации и (или) ликвидации последствий коррупционных правонарушений.

**Предупреждение коррупции** - деятельность организации, направленная на введение элементов корпоративной культуры, организационной структуры, правил и процедур, регламентированных внутренними нормативными документами, обеспечивающих недопущение коррупционных правонарушений.

**Контрагент** - любое российское или иностранное юридическое или физическое лицо, с которым организация вступает в договорные отношения, за исключением трудовых отношений.

**Конфликт интересов** - ситуация, при которой личная заинтересованность работника влияет или может повлиять на объективное исполнение им своих обязанностей, и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью работника и законными интересами граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации, способное привести к причинению вреда этим законным интересам граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации.

**Личная заинтересованность работника, которая влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей**, - возможность получения работником при исполнении должностных обязанностей доходов (неосновательного обогащения) в денежной либо натуральной форме, доходов в виде материальной выгоды непосредственно для работника, членов его семьи или лиц, близкого родства или свойства, а также для граждан или организаций, с которыми работник связан финансовыми или иными обязательствами. К членам семьи работника и лицам близкого родства или свойства относятся родители, супруги, дети, братья, сестры, а также братья, сестры, родители и дети супругов, супруги детей.

**Аффилированные лица** - физические и юридические лица, способные оказывать влияние на деятельность юридических и (или) физических лиц. Аффилированными лицами юридического лица являются:

- член его коллегиального органа управления, член его коллегиального исполнительного органа;
- лицо, осуществляющее полномочия его единоличного исполнительного органа;
- лица, принадлежащие к той группе лиц, к которой принадлежит данное юридическое лицо;
- лица, которые имеют право распоряжаться более чем 20% общего количества голосов, принадлежащих на голосующие акции либо составляющие уставный или складочный капитал вклады, доли данного юридического лица;
- юридическое лицо, в котором данное юридическое лицо имеет право распоряжаться более чем 20% общего количества голосов, принадлежащих на голосующие акции либо составляющие уставный или складочный капитал вклады, доли данного юридического лица.

По смыслу действующего антикоррупционного законодательства к числу аффилированных лиц следует отнести также членов семьи или лиц, близкого родства или свойства к лицам указанных выше категорий, а также граждан или организаций, с которыми работник соответствующей должности связан финансовыми или иными обязательствами.

### **3. Круг субъектов, для которых разработаны Методические рекомендации**

Настоящие Методические рекомендации разработаны для использования в организациях, подведомственных Министерству культуры Российской Федерации.

Непосредственно в подведомственных организациях Методические рекомендации могут быть использованы руководством и работниками данной подведомственной организации.

Руководство подведомственной организации может использовать Методические рекомендации в целях:

- получения сведений об основных процедурах и механизмах, которые могут быть внедрены в подведомственной организации в целях повышения эффективности работы по предупреждению и противодействию коррупции;
- получения сведений о роли, функциях и обязанностях, которые руководству подведомственной организации необходимо принять на себя для эффективной реализации в подведомственной организации антикоррупционных мер;
- разработки основ антикоррупционной политики в подведомственной организации;
- внедрения эффективной организационной структуры и кадровой политики, обеспечивающей профилактику коррупционных нарушений;
- принятия локальных актов, направленных на профилактику и противодействие коррупции.

Лица, ответственные за реализацию антикоррупционной политики в подведомственной организации, могут использовать настоящие Методические рекомендации в целях:

- разработки и реализации в подведомственной организации конкретных мер и мероприятий, направленных на предупреждение и противодействие коррупции, включая разработку и внедрение соответствующих регулирующих документов и методических материалов;
- внедрения эффективных механизмов работы в области противодействия коррупции.

## **II. Нормативное правовое обеспечение**

### **1. Законодательство в сфере предупреждения и противодействия коррупции**

- Трудовой кодекс Российской Федерации;
- Федеральный закон Российской Федерации от 25 декабря 2008 года N 273-ФЗ "О противодействии коррупции";
- Федеральный закон Российской Федерации от 3 декабря 2012 года N 230-ФЗ "О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам";
- Федеральный закон Российской Федерации от 12 января 1996 года N 7-ФЗ "О некоммерческих организациях";
- Указ Президента Российской Федерации от 8 июля 2013 года N 613 "Вопросы противодействия коррупции";

- Указ Президента Российской Федерации от 2 апреля 2013 года N 309 "О мерах по реализации отдельных положений федерального закона о противодействии коррупции";

- Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2010 года N 925 "О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона "О противодействии коррупции";

- Постановление Правительства Российской Федерации от 5 июля 2013 года N 568 "О распространении на отдельные категории граждан ограничений, запретов и обязанностей, установленных Федеральным законом "О противодействии коррупции" и другими федеральными законами в целях противодействия коррупции";

- Постановление Правительства Российской Федерации от 21 января 2015 года N 29 "Об утверждении Правил сообщения работодателем о заключении трудового или гражданско-правового договора на выполнение работ (оказание услуг) с гражданином, замещавшим должности государственной или муниципальной службы, перечень которых устанавливается нормативными правовыми актами Российской Федерации";

- Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 13 января 2015 года N 7 "О координации деятельности организаций, находящихся в ведении Министерства культуры Российской Федерации";

- Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 6 июня 2014 года N 1015 "Об утверждении Плана по противодействию коррупции Министерства культуры Российской Федерации на 2014-2015 годы";

- Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 28 мая 2014 года N 799 "Об утверждении перечня отдельных должностей в организациях, создаваемых для выполнения задач, поставленных перед Министерством культуры Российской Федерации, при назначении на которые граждане и при замещении которых работники обязаны представлять сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей";

- Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 14 августа 2015 года N 2222 "Порядок представления гражданами, претендующими на замещение должностей, и работниками, замещающими должности в организациях, созданных для выполнения задач, поставленных перед Министерством культуры Российской Федерации, сведений о своих доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей";

- Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 4 июля 2013 года N 955 "Об утверждении Положения об осуществлении проверки достоверности и полноты сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, предоставляемых гражданами, претендующими на замещение должностей в организациях, создаваемых для выполнения задач, поставленных перед Министерством культуры Российской Федерации и работниками, замещающими эти должности";

- Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 7 февраля 2011 года N 55 "Об утверждении Положения о порядке уведомления представителя"

нанимателя (работодателя) о фактах обращения в целях склонения федерального государственного гражданского служащего Министерства культуры Российской Федерации к совершению коррупционных правонарушений";

- Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 8 мая 2014 года N 801 "Об утверждении положения о комиссии Министерства культуры Российской Федерации по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных гражданских служащих, лиц, замещающих отдельные должности в территориальных органах и подведомственных федеральных агентствах, и лиц, замещающих отдельные должности в организациях, создаваемых для выполнения задач, поставленных перед Министерством культуры Российской Федерации, и урегулированию конфликта интересов", с изменениями, внесенными Приказом Министерства культуры Российской Федерации от 21.07.2015 N 2053 "О внесении изменений в приказ Министерства культуры Российской Федерации от 8 мая 2014 года N 801 "Об утверждении Положения о Комиссии Министерства культуры Российской Федерации по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных гражданских служащих, лиц, замещающих отдельные должности в территориальных органах и подведомственных федеральных агентствах, и лиц, замещающих отдельные должности в организациях, создаваемых для выполнения задач, поставленных перед Министерством культуры Российской Федерации, и урегулированию конфликта интересов";

- Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 12 августа 2014 года N 1409 "Об утверждении перечня должностей, замещение которых влечет за собой размещение сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера федеральных государственных гражданских служащих Министерства культуры Российской Федерации, его территориальных органов, подведомственных федеральных агентств и работников организаций, созданных для выполнения задач, поставленных перед Министерством культуры Российской Федерации, а также сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера их супруг (супругов) и несовершеннолетних детей на официальном сайте Министерства культуры Российской Федерации";

- Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 21 июля 2015 года N 2051 "О распространении на работников, замещающих отдельные должности на основании трудового договора в организациях, созданных для выполнения задач, поставленных перед Министерством культуры Российской Федерации, ограничений, запретов и обязанностей";

- Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 21 июля 2015 года N 2050 "Об утверждении Порядка уведомления работодателя о фактах обращения в целях склонения работников организаций, созданных для выполнения задач, поставленных перед Министерством культуры Российской Федерации, к совершению коррупционных правонарушений";

- Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 21 июля 2015 года N 2054 "Об утверждении Положения об осуществлении проверки достоверности и полноты сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей в организациях, создаваемых для выполнения задач, поставленных перед Министерством культуры Российской Федерации, и работниками, замещающими эти должности";

- Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 12 августа 2014 года N 1409 "Об утверждении перечня должностей, замещение которых влечет за собой размещение сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера федеральных государственных гражданских служащих Министерства культуры Российской Федерации, его территориальных органов, подведомственных федеральных агентств и работников организаций, созданных для выполнения задач, поставленных перед Минкультуры России, а также сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера их супругов (супругов) и несовершеннолетних детей на официальном сайте Министерства культуры Российской Федерации";

- Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 21 июля 2015 года N 2052 "Об утверждении Порядка уведомления работодателя (его представителя) работниками, замещающими должности в организациях, созданных для выполнения задач, поставленных перед Министерством культуры Российской Федерации, о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов";

- Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 7 октября 2013 года N 530н "О требованиях к размещению и наполнению подразделов, посвященных вопросам противодействия коррупции, официальных сайтов федеральных государственных органов, Центрального банка Российской Федерации, Пенсионного фонда Российской Федерации, Фонда социального страхования Российской Федерации, Федерального фонда обязательного медицинского страхования, государственных корпораций (компаний), иных организаций, созданных на основании федеральных законов, и требованиях к должностям, замещение которых влечет за собой размещение сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера".

### **III. Антикоррупционная деятельность подведомственных организаций**

Под антикоррупционной деятельностью подведомственных организаций понимается комплекс мероприятий, направленных на профилактику и борьбу с нарушениями в сфере антикоррупционного законодательства.

При этом под профилактикой понимаются любые мероприятия, направленные на выявление и предупреждение возможностей (причин) совершения сотрудниками подведомственных организаций коррупционных правонарушений.

Профилактика включает в себя:

1. Анализ деятельности подведомственной организации с точки зрения выявления потенциальных рисков коррупционных правонарушений. Результатом анализа деятельности подведомственной организации является создание карты коррупционных рисков, включающей в себя перечень операций с повышенными коррупционными рисками, перечень должностей с высоким коррупционным риском, перечень типовых ситуаций коррупционных правонарушений, характерных для подведомственных организаций соответствующего профиля, определение понятий личной заинтересованности и конфликта интересов.

2. Распределение и перераспределение функциональных обязанностей и полномочий сотрудников подведомственных организаций, должностной статус которых подвержен коррупционным рискам. Результатом перераспределения обязанностей является исключение максимально возможного числа

коррупционных рисков в деятельности подведомственной организации. Перераспределение может производиться посредством внесения изменений в должностные инструкции сотрудников подведомственной организации с повышенным коррупционным риском, ограничения полномочий на принятие решений по операциям с потенциальным коррупционным риском, изменение порядка принятия таких решений в рамках, установленных законодательством.

3. Проведение учебных и методических мероприятий, направленных на повышение корпоративной культуры и нетерпимости к коррупционным правонарушениям. Проведение учебных и методических мероприятий необходимо прежде всего для ознакомления сотрудников с требованиями в области антикоррупционной деятельности, формирования единого понимания причин и следствий коррупционных правонарушений, формирования антикоррупционного правосознания.

4. Информирование сотрудников и контрагентов подведомственных организаций о проводимой антикоррупционной политике подведомственной организации. Информирование должно осуществляться на регулярной основе для повышения уровня ответственности сотрудников и возможно как посредством размещения информации в открытом доступе, так и посредством проведения индивидуальной работы, в том числе посредством включения соответствующих положений в трудовые договоры сотрудников.

Борьба с коррупцией заключается в выявлении, пресечении, раскрытии и расследовании коррупционных нарушений и создании нормативно-правовой базы, устанавливающей механизмы работы по противодействию коррупции, ответственность нарушителей, права и обязанности сотрудников в области противодействия коррупции, полномочия специальных органов и структур подведомственных организаций по противодействию коррупции. Для повышения эффективности борьбы с коррупционными правонарушениями необходимо создание рабочего механизма выявления, расследования и привлечения к ответственности за указанные нарушения. Во избежание латентного характера коррупционных нарушений необходимо четкое определение потенциально опасных точек в деятельности подведомственной организации, выявление причин и условий, способствующих совершению коррупционных правонарушений. Таким образом, создание эффективного механизма работы в области борьбы с коррупцией возможно посредством формирования перечня необходимых локальных актов подведомственных организаций, регулирующих антикоррупционную деятельность, принятие таких актов, назначение ответственных лиц за работу в сфере борьбы с коррупцией и разработку мер ответственности за несоблюдение требований законодательства в области антикоррупционной деятельности.

Профилактика и борьба с коррупцией в подведомственных организациях должны являться одним из приоритетных направлений в работе этих организаций, без которого невозможно формирование и поддержание высоких этических стандартов в области культуры, истории, образования.

#### **IV. Профилактика коррупционных правонарушений**

Коррупционные правонарушения являются следствием имеющихся возможностей удовлетворения личных интересов в ущерб интересам подведомственной организации, общества, государства, низкой правовой культуры

и уровня гражданственности. Таким образом, основы работы по противодействию коррупции должны составлять мероприятия по профилактике коррупционных правонарушений.

В основе коррупционных правонарушений лежит противоречие, возникающее между интересами сотрудника подведомственной организации и интересами самой подведомственной организации или государства в целом - конфликт интересов и личная заинтересованность. Таким образом, эти категории являются ключевыми с точки зрения выявления коррупционных нарушений.

**Следовательно, в целях повышения эффективности работы по предупреждению и выявлению коррупционных нарушений, целесообразно введение в подведомственных организациях локальных актов, определяющих эти понятия с учетом специфики деятельности подведомственной организации, а также актов, определяющих перечень должностей и процессов в деятельности подведомственной организации, где в силу должностных обязанностей и полномочий сотрудников возможно возникновение личной заинтересованности и конфликта интересов.**

### **Алгоритм работы по профилактике и предупреждению коррупционных нарушений.**

#### **1. Оценка деятельности подведомственной организации и выявление возможных коррупционных рисков**

Целью оценки деятельности и выявления коррупционных рисков является определение конкретных бизнес-процессов и деловых операций в деятельности подведомственной организации, при реализации которых наиболее высока вероятность совершения работниками подведомственной организации коррупционных правонарушений, как в целях получения личной выгоды, так и в целях получения выгоды подведомственной организацией.

Оценка коррупционных рисков является важнейшим элементом антикоррупционной политики. Она позволяет обеспечить соответствие реализуемых антикоррупционных мероприятий специфике деятельности подведомственной организации и рационально использовать ресурсы, направляемые на проведение работы по профилактике коррупции.

Оценку коррупционных рисков рекомендуется проводить на регулярной основе.

При этом возможен следующий порядок проведения оценки коррупционных рисков:

- представить деятельность подведомственной организации в виде отдельных бизнес-процессов, в каждом из которых выделить составные элементы (подпроцессы);
- выделить "критические точки" - для каждого бизнес-процесса определить те элементы (подпроцессы), при реализации которых наиболее вероятно возникновение коррупционных правонарушений;
- для каждого подпроцесса, реализация которого связана с коррупционным риском, составить описание возможных коррупционных правонарушений;
- определить должности в подведомственной организации, которые являются "ключевыми" для совершения коррупционного правонарушения - участие каких



должностных лиц подведомственной организации необходимо, чтобы совершение коррупционного правонарушения стало возможным;

- на основании проведенного анализа подготовить "карту коррупционных рисков подведомственной организации" - сводное описание "критических точек" и возможных коррупционных правонарушений;

- сформировать перечень должностей, связанных с высоким коррупционным риском. В отношении работников, замещающих такие должности, могут быть установлены специальные антикоррупционные процедуры и требования, например, регулярное заполнение декларации о конфликте интересов;

- разработать комплекс мер по устранению или минимизации коррупционных рисков. Такие меры рекомендуется разработать для каждой "критической точки". В зависимости от специфики конкретного бизнес-процесса такие меры могут включать:

- детальную регламентацию способа и сроков совершения действий работником в "критической точке";

- реинжиниринг функций, в том числе их перераспределение между структурными подразделениями внутри подведомственной организации;

- введение или расширение процессуальных форм внешнего взаимодействия работников подведомственной организации (с представителями контрагентов, органов государственной власти и др.), например, использование информационных технологий в качестве приоритетного направления для осуществления такого взаимодействия;

- установление дополнительных форм отчетности работников о результатах принятых решений;

- введение ограничений, затрудняющих осуществление коррупционных платежей и т.д.

Для создания методологической основы карты коррупционных рисков целесообразно определить типовых бизнес-процессов, "критических точек" и должностей с повышенным коррупционным риском в соответствии с профилем деятельности подведомственных организаций. Для этого предлагается использовать следующую классификацию подведомственных организаций:

**1. группа (учреждения искусства):**

- театры;

- организации эстрадного и циркового искусства;

- оркестры и филармонии.

**2. группа (образовательные и научные учреждения):**

- учебные и научно-исследовательские заведения.

**3. группа (учреждения истории и культуры):**

- музеи;

- библиотеки.

**4. группа:**

- прочие организации.

В основе данной классификации лежит профессиональная направленность деятельности подведомственной организации, обуславливающая ее хозяйственные, административные и управленческие и иные интересы и потребности, в соответствии с ее уставными документами.

На следующем этапе анализа деятельности подведомственных организаций целесообразно выделить основные бизнес-процессы, присущие той или иной группе подведомственных организаций.

Для учреждений искусства (1 группа) обязательные составляющие деятельности:

- творческая деятельность - определение содержательной составляющей при реализации культурной и творческой части в деятельности подведомственной организаций: подготовка сценариев программ и мероприятий, постановка, определение актерского состава и т.п.

- административно-хозяйственная деятельность - деятельность, направленная на обеспечение функционирования подведомственной организации в целом: материально-техническая база, строительство, ремонт, реконструкция помещений, занимаемых организацией, транспортное, медицинское и прочее обслуживание текущей хозяйственной деятельности, обеспечение питания и т.п., а также деятельность, направленная на обеспечение реализации творческого замысла: создание костюмов, декораций, светового, музыкального и иного сопровождения

- управленческая деятельность - деятельность, направленная на определение приоритетных направлений в работе подведомственной организации, обеспечивающих ее эффективное функционирование в соответствии с ее основными целями и задачи, обеспечение реализации уставных целей, экономическую эффективность, управление внутрикорпоративным взаимодействием и т.п. Управленческая деятельность предполагает принятие обязательных для подведомственной организации решений и может влиять на выбор контрагентов по любым договорам, организацию гастрольной деятельности, выбор приоритетных направлений при осуществлении хозяйственной деятельности, организацию внутренней структуры подведомственной организации, осуществление персоналом своих должностных обязанностей и т.п.

- финансово-экономическая деятельность - деятельность по управлению финансами подведомственной организации, их распределением, выплатам, учет доходов и расходов и т.п.

Для образовательных учреждений (2 группа) обязательны следующие направления деятельности:

- административно-хозяйственная деятельность - деятельность, направленная на обеспечение функционирования подведомственной организации в целом: материально-техническая база, строительство, ремонт, реконструкция помещений, занимаемых организацией, транспортное, медицинское и прочее обслуживание текущей хозяйственной деятельности, обеспечение питания и т.п., а также деятельность, направленная на материально-техническое обеспечение учебного процесса;

- финансово-экономическая - деятельность по управлению финансами подведомственной организации, их распределением, выплатам, учет доходов и расходов и т.п.;

- научная деятельность - деятельность по созданию и внедрению научных разработок профильного характера, включая образовательные программы;

- учебный процесс - деятельность по обеспечению содержательной составляющей и ее реализации в рамках учебного процесса, в том числе организацию приема абитуриентов, реализации дополнительных и платных профильных образовательных программ и оказание платных услуг, в т.ч. деятельность преподавательского состава.

- управленческая деятельность - деятельность, направленная на определение приоритетных направлений в работе подведомственной организации, обеспечивающих ее эффективное функционирование в соответствии с ее основными целями и задачи, обеспечение реализации уставных целей, экономическую эффективность, управление внутрикорпоративным взаимодействием и т.п. Управленческая деятельность предполагает принятие обязательных для подведомственной организации решений и может влиять на выбор контрагентов по любым договорам, выбор приоритетных направлений при осуществлении хозяйственной деятельности, организацию внутренней структуры подведомственной организации, осуществление персоналом своих должностных обязанностей и т.п.

Для подведомственных организаций истории и культуры (3 группа):

- административно-хозяйственная деятельность - деятельность, направленная на обеспечение функционирования подведомственной организации в целом: материально-техническая база, строительство, ремонт, реконструкция помещений, занимаемых организацией, транспортное, медицинское и прочее обслуживание текущей хозяйственной деятельности, обеспечение питания и т.п., а также деятельность, направленная на организацию и обеспечение доступности фондов для демонстрации и/или использования в соответствии с профилем деятельности подведомственной организации;

- финансово-экономическая деятельность - деятельность по управлению финансами подведомственной организации, их распределением, выплатам, учет доходов и расходов и т.п.;

- управленческая деятельность - деятельность, направленная на определение приоритетных направлений в работе подведомственной организации, обеспечивающих ее эффективное функционирование в соответствии с ее основными целями и задачи, обеспечение реализации уставных целей, экономическую эффективность, управление внутрикорпоративным взаимодействием и т.п. Управленческая деятельность предполагает принятие обязательных для подведомственной организации решений и может влиять на выбор контрагентов по любым договорам, выбор приоритетных направлений при осуществлении хозяйственной деятельности, организацию внутренней структуры подведомственной организации, осуществление персоналом своих должностных обязанностей и т.п.;

- научная деятельность - деятельность научно-исследовательского характера, осуществляемая в рамках профиля и направленности подведомственных организации, направленная на сохранение и поддержание исторических и культурных традиций, изучение исторических фактов, биографий, и т.п.;

- деятельность по созданию и сохранению культурных и исторических фондов - деятельность по формированию, сохранению и изучению музейных и библиотечных фондов, распоряжению ими;

- организация культурных мероприятий и оказание дополнительных услуг - деятельность по продвижению, популяризации как подведомственной организации в целом, так и профиля ее деятельности, например, проведение семинаров, конференций, научных дискуссий, а также иных мероприятий, в том числе на коммерческой основе, связанных с использованием фондов подведомственной организации.

Для прочих подведомственных организаций (4 группа), во всяком случае, характерны:

- административно-хозяйственная деятельность - деятельность, направленная на обеспечение функционирования подведомственной организации в целом: материально-техническая база, строительство, ремонт, реконструкция помещений, занимаемых организацией, транспортное, медицинское и прочее обслуживание текущей хозяйственной деятельности, обеспечение питания и т.п.;
- финансово-экономическая деятельность - деятельность по управлению финансами подведомственной организации, их распределением, выплатам, учет доходов и расходов и т.п.;
- управленческая деятельность - деятельность, направленная на определение приоритетных направлений в работе подведомственной организации, обеспечивающих ее эффективное функционирование в соответствии с ее основными целями и задачи, обеспечение реализации уставных целей, экономическую эффективность, управление внутрикорпоративным взаимодействием и т.п. Управленческая деятельность предполагает принятие обязательных для подведомственной организации решений и может влиять на выбор контрагентов по любым договорам, выбор приоритетных направлений при осуществлении хозяйственной деятельности, организацию внутренней структуры подведомственной организации, осуществление персоналом своих должностных обязанностей и т.п.

В зависимости от профиля подведомственной организации в ее деятельности, кроме указанных выше, могут быть выделены другие бизнес-процессы.

В рамках каждого направления деятельности подведомственной организации (бизнес-процесса) возможно выделение точек, в которых возможно совершение коррупционных правонарушений.

Для всех групп подведомственных организаций характерна административно-хозяйственная деятельность. В рамках административно-хозяйственной деятельности возможно выделение следующих подпроцессов:

- закупка материально-технических ресурсов;
- ремонт и обслуживание материально-технических ресурсов;
- транспортное обслуживание;
- строительство, ремонт и реконструкция зданий, сооружений, помещений.

Реализация указанных подпроцессов осуществляется на основе возмездных гражданско-правовых договоров. Таким образом, критическими точками в административно-хозяйственной деятельности организации являются:

- заключение договоров на закупку, ремонт и техническое обслуживание материально-технических ресурсов, например, оргтехники;
- заключение договоров на ремонт, строительство и реконструкцию зданий и помещений;
- заключение договоров на транспортное обслуживание организации.

Возможными для данных подпроцессов коррупционными нарушениями являются:

- заключение договоров с лицами и организациями, являющимися аффилированными по отношению к подведомственной организации;

- заключение договоров с лицами, являющимися родственниками или близкими друзьями сотрудников подведомственной организации, выполняющих управленческие функции;
- получение вознаграждения либо иной материальной выгоды при условии заключения соответствующих договоров.

К числу должностей с повышенным коррупционным риском для административно-хозяйственной деятельности будут относиться:

- руководитель организации;
- главный бухгалтер организации;
- руководитель соответствующего подразделения (руководитель отдела закупок) либо иное лицо, в чьи полномочия входит подготовка и/или заключение соответствующих договоров, а также принятие исполнения по данным договорам (руководитель приемной комиссии при проведении реконструкции, главный инженер и т.п.).

Например, в рамках административно-хозяйственной деятельности возможно заключение договора подряда на проведение строительных работ с аффилированным руководителю подведомственной организации контрагентом. При использовании конкурсных процедур, деятельность конкурсной комиссии также обладает повышенным коррупционным риском. Примером может служить признание победителем аукциона (конкурса) предприятия, аффилированного руководителю или члену конкурсной комиссии, или руководителю подведомственной организации.

## **2. Выявление и урегулирование конфликта интересов**

Критическими точками в бизнес-процессах подведомственной организации являются ситуации или действия подведомственной организации, при которых создаются условия для возникновения конфликта интересов.

Выявление конфликта интересов в деятельности подведомственной организации и ее работников является одним из важных способов предупреждения коррупции. Значительной части коррупционных правонарушений предшествует ситуация, когда работник подведомственной организации уже видит возможность извлечь личную выгоду из недолжного исполнения своих обязанностей, но по тем или иным причинам еще не совершил необходимых для этого действий. Если своевременно зафиксировать этот момент и тем или иным образом склонить работника к должному поведению, можно не допустить правонарушения и избежать причинения вреда.

Наиболее важно с точки зрения предупреждения коррупционных правонарушений создание такой организационной структуры, при которой порядок принятия решений, должностные полномочия и сферы влияния сотрудников подведомственной организации не способствуют возникновению противоречия собственных интересов сотрудников с интересами подведомственной организации и, тем самым, сводят к минимуму коррупционные риски.

**Особенности нормативного правового регулирования в сфере предотвращения, выявления и урегулирования конфликта интересов в подведомственной организации.**

При внедрении в подведомственных организациях мер по выявлению, предотвращению и урегулированию конфликта интересов следует учитывать, что в

настоящее время разные определения понятия "конфликт интересов" и процедуры его урегулирования закреплены в целом ряде нормативных правовых актов.

Во-первых, соответствующие нормы содержатся в Федеральном законе Российской Федерации "О противодействии коррупции", а также в принятых в его развитие статьях Трудового кодекса Российской Федерации.

Во-вторых, требования по предотвращению и урегулированию конфликта интересов закреплены в ряде федеральных законов и подзаконных нормативных правовых актов, направленных на регулирование отдельных видов деятельности. При этом и понимание конфликта интересов, и механизмы его регулирования в разных видах деятельности могут существенно различаться. В-третьих, нормативные правовые акты, определяющие правовое положение организаций отдельных организационно-правовых форм, хотя обычно и не содержат прямого упоминания конфликта интересов, но устанавливают чрезвычайно важные, с точки зрения его регулирования, правила совершения сделок с заинтересованностью.

### **Федеральный закон Российской Федерации "О противодействии коррупции" и Трудовой кодекс Российской Федерации**

В соответствии с частью 1 статьи 10 Федерального закона Российской Федерации "О противодействии коррупции" под конфликтом интересов на государственной службе понимается ситуация, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) государственного служащего влияет или может повлиять на надлежащее исполнение им должностных (служебных) обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью государственного служащего и правами и законными интересами граждан, организаций, общества или государства, способное привести к причинению вреда правам и законным интересам граждан, организаций, общества или государства.

При этом под личной заинтересованностью государственного служащего, которая влияет или может повлиять на надлежащее исполнение им должностных (служебных) обязанностей, понимается возможность получения государственным служащим при исполнении должностных (служебных) обязанностей доходов в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц.

В соответствии со статьей 12.4 Федерального закона "О противодействии коррупции", ограничения, запреты и обязанности, установленные в отношении лиц, замещающих должности федеральной государственной службы, данным Федеральным законом были распространены на работников, замещающих должности:

- 1) в государственных корпорациях;
- 2) в Пенсионном фонде Российской Федерации, Фонде социального страхования Российской Федерации, Федеральном фонде обязательного медицинского страхования;
- 3) в иных организациях, создаваемых Российской Федерацией на основании федеральных законов;
- 4) в организациях, созданных для выполнения задач, поставленных перед федеральными государственными органами.

На данные категории работников ограничения, запреты и обязанности, установленные Федеральным законом "О противодействии коррупции",

распространяются с учетом особенностей, обусловленных их правовым статусом. Указанные особенности закреплены, прежде всего, в Трудовом кодексе Российской Федерации, а также в ряде подзаконных нормативных правовых актов.

Что касается работников организаций, созданных для выполнения задач, поставленных перед федеральными государственными органами, то в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 5 июля 2013 года N 568 "О распространении на отдельные категории граждан ограничений, запретов и обязанностей, установленных Федеральным законом "О противодействии коррупции" и другими федеральными законами в целях противодействия коррупции" и Приказом Министерства культуры Российской Федерации от 21 июля 2015 года N 2051 "О распространении на работников, замещающих отдельные должности на основании трудового договора в организациях, созданных для выполнения задач, поставленных перед Министерством культуры Российской Федерации, ограничений, запретов и обязанностей" работники подведомственных организаций обязаны принимать меры по недопущению любой возможности возникновения конфликта интересов и урегулированию возникшего конфликта интересов, а также должны уведомлять в письменной форме работодателя и своего непосредственного начальника о возникшем конфликте интересов или о возможности его возникновения. При этом в законодательстве не закреплено отдельное определение понятия "конфликт интересов", применимое к таким организациям.

Организациям, созданным для выполнения задач, поставленных перед федеральными государственными органами, рекомендуется принять за основу определение "конфликта интересов", закрепленное в статье 10 Федерального закона "О противодействии коррупции". При этом следует учитывать, что к подведомственным организациям могут одновременно применяться нормативные правовые акты, устанавливающие специальные запреты и ограничения в зависимости от характера деятельности, осуществляемой организацией.

Так, в частности, на подведомственные Министерству культуры организации будут распространяться также положения, регулирующие деятельность некоммерческих организаций.

Федеральный закон Российской Федерации от 12 января 1996 года N 7-ФЗ "О некоммерческих организациях" (далее - Федеральный закон N 7-ФЗ) не содержит определения "конфликта интересов", однако это понятие в законе используется. Регулированию конфликта интересов в Федеральном законе N 7-ФЗ посвящена статья 27, которая в частности, устанавливает, что заинтересованность в совершении некоммерческой организацией тех или иных действий, в том числе в совершении сделок, влечет за собой конфликт интересов заинтересованных лиц и некоммерческой организации.

При этом в соответствии с частью 1 статьи 27 Федерального закона N 7-ФЗ лицами, заинтересованными в совершении некоммерческой организацией тех или иных действий, в том числе сделок, с другими организациями или гражданами (заинтересованными лицами), признаются руководитель и заместитель руководителя некоммерческой организации, а также лицо, входящее в состав органов управления некоммерческой организацией или органов надзора за ее деятельностью, если указанные лица:

- состоят с этими организациями или гражданами в трудовых отношениях;

- являются участниками, кредиторами этих организаций; состоят с этими гражданами в близких родственных отношениях;
- являются кредиторами этих граждан.

Вместе с тем указанные организации или граждане должны отвечать одной из следующих характеристик:

- являются поставщиками товаров (услуг) для некоммерческой организации;
- являются крупными потребителями товаров (услуг), производимых некоммерческой организацией;
- владеют имуществом, которое полностью или частично образовано некоммерческой организацией;
- могут извлекать выгоду из пользования, распоряжения имуществом некоммерческой организации.

В целях урегулирования конфликта интересов Федеральный закон N 7-ФЗ также устанавливает ряд требований к совершению некоммерческой организацией сделок, в которых имеют заинтересованность заинтересованные лица:

- во-первых, до принятия решения о заключении такой сделки заинтересованные лица обязаны сообщить о наличии заинтересованности органу управления некоммерческой организацией или органу надзора за ее деятельностью;
- во-вторых, такая сделка должна быть одобрена органом управления некоммерческой организацией или органом надзора за ее деятельностью.

В противном случае сделка может быть признана недействительной.

Положения, допускающие возникновение конфликта интересов, содержатся и в законодательстве, регулирующем профильную деятельность подведомственных организаций. Так п.2 ст.48 Федерального закона от 29 декабря 2012 года N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" запрещает педагогическому работнику оказывать платные услуги учащимся образовательной организации, если это может привести к конфликту интересов. Ст.36.1 "Основ законодательства Российской Федерации о культуре" закрепляет необходимость исключения конфликта интересов при организации и функционировании общественного совета по проведению независимой оценки качества оказания услуг организациями культуры.

### **Возможные организационные меры по регулированию и предотвращению конфликта интересов.**

С целью регулирования и предотвращения конфликта интересов в деятельности своих работников (а значит и возможных негативных последствий конфликта интересов для подведомственной организации) подведомственной организации целесообразно принятие положения о конфликте интересов.

Положение о конфликте интересов - это внутренний документ подведомственной организации, устанавливающий порядок выявления и урегулирования конфликтов интересов, возникающих у работников подведомственной организации в ходе выполнения ими трудовых обязанностей.

При разработке положения о конфликте интересов рекомендуется обратить внимание на включение в него следующих аспектов:

- цели и задачи положения о конфликте интересов;
- используемые в положении понятия и определения;



- круг лиц, попадающих под действие положения;
- основные принципы управления конфликтом интересов в подведомственной организации;
- порядок раскрытия конфликта интересов работником подведомственной организации и порядок его урегулирования, в том числе возможные способы разрешения возникшего конфликта интересов;
- обязанности работников в связи с раскрытием и урегулированием конфликта интересов;
- определение лиц, ответственных за прием сведений о возникшем конфликте интересов и рассмотрение этих сведений;
- ответственность работников за несоблюдение положения о конфликте интересов.

### **Круг лиц, попадающих под действие положения**

Действие положения следует распространить на всех работников подведомственной организации вне зависимости от уровня занимаемой должности. Обязанность соблюдать положение также следует закрепить для физических лиц, сотрудничающих с подведомственной организацией на основе гражданско-правовых договоров. В этом случае соответствующие положения необходимо включать в текст договоров.

### **Основные принципы управления конфликтом интересов в подведомственной организации**

Основной задачей деятельности подведомственной организации по предотвращению и урегулированию конфликта интересов является ограничение влияния частных интересов, личной заинтересованности работников на реализуемые ими трудовые функции, принимаемые деловые решения.

- В основу работы по управлению конфликтом интересов в подведомственной организации могут быть положены следующие принципы:
- построение организационной структуры на основе максимального исключения причин, способствующих возникновению конфликта интересов;
  - определение должностных обязанностей сотрудников, исходя из необходимости исключения возникновения конфликта интересов;
  - обязательность раскрытия сведений о реальном или потенциальном конфликте интересов;
  - индивидуальное рассмотрение и оценка репутационных рисков для подведомственной организации при выявлении каждого конфликта интересов и его урегулирование;
  - конфиденциальность процесса раскрытия сведений о конфликте интересов и процесса его урегулирования;
  - соблюдение баланса интересов подведомственной организации и работника при урегулировании конфликта интересов;
  - защита работника от преследования в связи с сообщением о конфликте интересов, который был своевременно раскрыт работником и урегулирован (предотвращен) подведомственной организацией.

## **Обязанности работников в связи с раскрытием и урегулированием конфликта интересов**

В положении о конфликте интересов необходимо закрепить обязанности работников в связи с раскрытием и урегулированием конфликта интересов, например, следующие:

- при принятии решений по вопросам хозяйственной деятельности подведомственной организации и выполнении своих трудовых обязанностей руководствоваться интересами подведомственной организации - без учета своих личных интересов, интересов своих родственников и друзей;
- избегать (по возможности) ситуаций и обстоятельств, которые могут привести к конфликту интересов;
- раскрывать возникший (реальный) или потенциальный конфликт интересов;
- содействовать урегулированию возникшего конфликта интересов.

### **Порядок раскрытия конфликта интересов работником подведомственной организации и порядок его урегулирования, в том числе возможные способы разрешения возникшего конфликта интересов**

Подведомственной организации следует установить процедуру раскрытия конфликта интересов, утвердить ее локальным нормативным актом и довести до сведения всех работников подведомственной организации. В подведомственной организации возможно установление различных видов раскрытия конфликта интересов, в том числе:

- раскрытие сведений о конфликте интересов при приеме на работу;
- раскрытие сведений о конфликте интересов при назначении на новую должность;
- разовое раскрытие сведений по мере возникновения ситуаций конфликта интересов;
- раскрытие сведений о конфликте интересов в ходе проведения ежегодных аттестаций на соблюдение этических норм ведения бизнеса, принятых в подведомственной организации (заполнение декларации о конфликте интересов).

Раскрытие сведений о конфликте интересов необходимо осуществлять в письменном виде. Круг лиц, на которых должно распространяться требование заполнения декларации конфликта интересов, следует определять собственнику или руководителю организации на основе карты коррупционных рисков и перечня должностей с повышенным коррупционным риском.

Подведомственная организация при этом обязана обеспечивать конфиденциальность рассмотрения представленных сведений и урегулирования конфликта интересов.

К числу способов разрешения возникшего конфликта интересов можно отнести следующие:

- ограничение доступа работника к конкретной информации, которая может затрагивать личные интересы работника;
- добровольный отказ работника подведомственной организации или его отстранение (постоянное или временное) от участия в обсуждении и процессе принятия решений по вопросам, которые находятся или могут оказаться под влиянием конфликта интересов;
- пересмотр и изменение функциональных обязанностей работника;

- временное отстранение работника от должности, если его личные интересы входят в противоречие с функциональными обязанностями;
- перевод работника на должность, предусматривающую выполнение функциональных обязанностей, не связанных с конфликтом интересов;
- отказ работника от своего личного интереса, порождающего конфликт с интересами подведомственной организации;
- увольнение работника из подведомственной организации по инициативе работника;
- увольнение работника по инициативе работодателя за совершение дисциплинарного проступка, то есть за неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей и т.д.;
- ограничение на принятие единоличных решений;
- введение конкурсных процедур при осуществлении хозяйственной деятельности организации.

Приведенный перечень способов разрешения конфликта интересов не является исчерпывающим.

### **Определение лиц, ответственных за прием сведений о возникшем конфликте интересов и рассмотрение этих сведений**

Определение должностных лиц, ответственных за прием сведений о возникающих (имеющихся) конфликтах интересов, является существенным элементом в реализации антикоррупционной политики. Таким лицом может быть непосредственный начальник работника, сотрудник кадровой службы, лицо, ответственное за противодействие коррупции, иные лица.

Кроме указанных норм в положение о конфликте интересов целесообразно включить следующие нормы:

- понятие конфликта интересов;
- понятие личной заинтересованности;
- типовые ситуации в отрасли, где велика вероятность возникновения конфликта интересов;
- перечень должностей с высоким коррупционным риском;
- мероприятия по выявлению и профилактике конфликта интересов.

В качестве базовых понятий могут быть использованы определения конфликта интересов и личной заинтересованности, данные в настоящих методических рекомендациях.

Типовые ситуации с высокой вероятностью возникновения конфликта интересов могут быть определены для каждого бизнес-процесса, либо сформирован общий перечень. Следует выделить ряд типичных ситуаций, в которых возникновение конфликта интересов является наиболее вероятным:

- выполнение отдельных управленческих функций в отношении родственников и/или иных лиц, с которыми связана личная заинтересованность работника подведомственной организации;
- выполнение иной оплачиваемой работы;
- владение ценными бумагами, банковскими вкладами;
- получение подарков и услуг;
- имущественные обязательства и судебные разбирательства.

К управленческим функциям для целей профилактики возникновения конфликта интересов и личной заинтересованности следует отнести полномочия сотрудника подведомственной организации принимать обязательные для исполнения решения по кадровым, организационно-техническим, финансовым, материально-техническим или иным вопросам в отношении данной организации, либо готовить проекты таких решений.

К числу таких ситуаций могут быть отнесены следующие:

1. Работник организации А в ходе выполнения своих трудовых обязанностей участвует в принятии решений, которые могут принести материальную или нематериальную выгоду лицам, являющимся его родственниками, друзьями или иным лицам, с которыми связана его личная заинтересованность.

**Пример:** работник театра, принимающий решения об организации гастролей, заключает договор на организацию гастролей в каком-либо городе с организацией, в которой руководителем выступает его близкий родственник.

Возможные способы урегулирования: отстранение работника от принятия того решения, которое является предметом конфликта интересов.

2. Работник организации участвует в принятии кадровых решений в отношении лиц, являющихся его родственниками, друзьями или иными лицами, с которым связана его личная заинтересованность.

**Пример:** руководитель принимает решение об увеличении заработной платы (выплаты премии) в отношении своего подчиненного, который одновременно связан с ним родственными отношениями.

Возможные способы урегулирования: отстранение работника от принятия решения, которое является предметом конфликта интересов; перевод работника (его подчиненного) на иную должность или изменение круга его должностных обязанностей.

3. Работник организации А или иное лицо, с которым связана личная заинтересованность работника, выполняет или намерен выполнять оплачиваемую работу в организации Б, имеющей деловые отношения с организацией А, намеревающейся установить такие отношения или являющейся ее конкурентом.

**Пример:** работник организации, ответственный за изготовление и приобретение реквизита, осуществляет выбор из ограниченного числа поставщиков. Руководителем отдела продаж одного из потенциальных поставщиков является родственник работника организации.

Возможные способы урегулирования: отстранение работника от принятия решения, которое является предметом конфликта интересов; изменение должностных обязанностей работника; внедрение тендерной системы закупок.

4. Работник организации А или иное лицо, с которым связана личная заинтересованность работника, выполняет или намерен выполнять оплачиваемую работу в организации Б, являющейся аффилированной с организацией А.

**Пример:** Сотрудник учебного заведения, ответственный за реализацию платных дополнительных образовательных услуг, выполняет по совместительству иную работу в организации Б, являющейся аффилированной организации - основному месту работы указанного сотрудника. При этом трудовые обязанности этого сотрудника по основному месту работы связаны с осуществлением контрольных полномочий в отношении организации Б.

Возможные способы урегулирования: изменение должностных обязанностей работника; отстранение работника от осуществления рабочих обязанностей в отношении материнской, дочерней или иным образом аффилированной организации; рекомендация работнику отказаться от выполнения иной оплачиваемой работы.

5. Работник организации А или иное лицо, с которым связана личная заинтересованность работника, владеет долями в уставном капитале организации Б, которая имеет деловые отношения с организацией А, намеревается установить такие отношения или является ее конкурентом. **Пример:** работник организации А принимает решение о привлечении организации Б для выполнения платных услуг или производства работ, например проведение технического обслуживания компьютеров.

Возможные способы урегулирования: отстранение работника от принятия решения, которое является предметом конфликта интересов; изменение трудовых обязанностей работника; рекомендация работнику продать имеющиеся ценные бумаги или передать их в доверительное управление.

6. Работник организации А или иное лицо, с которым связана личная заинтересованность работника, имеет финансовые или имущественные обязательства перед организацией Б, которая имеет деловые отношения с организацией А, намеревается установить такие отношения или является ее конкурентом.

**Пример:** главный бухгалтер организации А имеет кредитные обязательства перед организацией Б, при этом в трудовые обязанности работника А входит принятие решений о привлечении заемных средств. Возможные способы урегулирования: отстранение работника от принятия решения, которое является предметом конфликта интересов; изменение трудовых обязанностей работника; помощь работнику в выполнении финансовых или имущественных обязательств, например, путем предоставления ссуды организацией-работодателем.

7. Работник организации А или иное лицо, с которым связана личная заинтересованность работника, получает материальные блага или услуги от организации Б, которая имеет деловые отношения с организацией А, намеревается установить такие отношения или является ее конкурентом.

**Пример:** работник организации, в чьи трудовые обязанности входит решение вопроса о заключении договора на поставку товаров для обеспечения деятельности организации А, получает значительную скидку на товары организации Б, которая является поставщиком компании А. Возможные способы урегулирования: рекомендация работнику отказаться от предоставляемых благ или услуг; отстранение работника от принятия решения, которое является предметом конфликта интересов; изменение трудовых обязанностей работника.

8. Работник организации А или иное лицо, с которым связана личная заинтересованность работника, получает дорогостоящие подарки от своего подчиненного или иного работника организации А, в отношении которого работник выполняет контрольные функции.

**Пример:** работник (ревизор) организации получает в связи с днем рождения дорогостоящий подарок от своего коллеги (бухгалтера), при этом в полномочия работника (ревизора) входит ежегодный контроль финансово-хозяйственной деятельности.

Возможные способы урегулирования: рекомендация работнику вернуть дорогостоящий подарок дарителю; установление правил корпоративного поведения, рекомендующих воздерживаться от дарения/принятия дорогостоящих подарков; перевод работника (его подчиненного) на иную должность или изменение круга его должностных обязанностей.

9. Работник организации А уполномочен принимать решения об установлении, сохранении или прекращении деловых отношений организации А с организацией Б, от которой ему поступает предложение трудоустройства.

**Пример:** организация Б заинтересована в заключении долгосрочного договора на изготовление декораций с организацией А. Организация Б делает предложение трудоустройства работнику организации А, уполномоченному принять решение о заключении договора, или иному лицу, с которым связана личная заинтересованность работника организации А.

Возможные способы урегулирования: отстранение работника от принятия решения, которое является предметом конфликта интересов.

10. Работник организации А использует информацию, ставшую ему известной в ходе выполнения трудовых обязанностей, для получения выгоды или конкурентных преимуществ при совершении коммерческих сделок для себя или иного лица, с которым связана личная заинтересованность работника.

**Пример:** работник организации А, занимающейся закупкой оборудования, сообщает о заинтересованности организации А в приобретении необходимого оборудования организации, руководителем которой является его друг.

Возможные способы урегулирования: установление правил корпоративного поведения, запрещающих работникам разглашение или использование в личных целях информации, ставшей им известной в связи с выполнением трудовых обязанностей.

### **Определение перечня должностей с повышенным коррупционным риском**

К числу должностей с повышенным коррупционным риском в любом случае относятся руководители подведомственных организаций, их заместители, руководители филиалов, главные бухгалтера, а также должности, отвечающие одному или нескольким следующим признакам:

- выполняющие финансово-распорядительные функции;
- выполняющие управленческие функции;
- выполняющие организационные функции;
- руководители направлений;
- имеющие право действовать от имени организации на основании (приказа) доверенности, в т.ч. при выполнении разовых поручений управленческо-распорядительного характера;
- влияющие на принятие управленческих решений (члены коллегиальных органов управления, наблюдательных советов и т.п.);
- выполняющие контрольные функции.

В качестве организационных мероприятий, направленных на снижение риска возникновения конфликта интересов рекомендуется проведение следующих мероприятий:

- перераспределение функциональных обязанностей управленческих кадров с целью недопущения совмещения управленческих функций;
- определение перечня должностей с повышенным коррупционным риском; - обязательное ограничение совмещения управленческих функций руководителей разных бизнес-процессов;
- ограничение полномочий по заключению договоров с аффилированными лицами;
- необходимость заполнения декларации о конфликте интересов для определенных должностей;
- ограничение на единоличное принятие решений по заключению хозяйственных договоров на сумму свыше определенной органами управления;
- определение аффилированности для подведомственных организаций;
- введение порядка принятия решений по заключению хозяйственных договоров;
- введение конкурсных процедур при выборе контрагентов по договорам, превышающим установленные лимиты оплаты;
- ротация управленческих кадров.

**Результатом оценки деятельности подведомственной организации и ее коррупционных рисков является карта коррупционных рисков, определяющая критические точки в деятельности подведомственной организации, перечень должностей с повышенным коррупционным риском, перечень хозяйственных операций, при совершении которых возможно совершение коррупционных правонарушений, перечень типовых ситуаций конфликта интересов подведомственной организации. Это является основанием для принятия положения о конфликте интересов, а также разработки организационных мероприятий по снижению коррупционных рисков.**

### **3. Перечень необходимых локальных актов**

К числу локальных актов, которые необходимо принять в подведомственных организациях с целью создания и функционирования эффективного механизма по профилактике и борьбе с коррупционными правонарушениями, наряду с предусмотренными действующим законодательством, следует отнести:

- антикоррупционную политику подведомственной организации;
- карту коррупционных рисков;
- положение о конфликте интересов (личной заинтересованности);
- перечень мероприятий по профилактике коррупционных правонарушений.

Антикоррупционную политику и другие документы подведомственной организации, регулирующие вопросы предупреждения и противодействия коррупции, необходимо принимать в форме локальных нормативных актов, что позволит обеспечить обязательность их выполнения всеми работниками организации.

Содержание антикоррупционной политики конкретной подведомственной организации определяется спецификой этой организации и особенностями условий, в которых она функционирует.

Рекомендуется отразить в антикоррупционной политике следующие вопросы:

- цели и задачи внедрения антикоррупционной политики;
- используемые в политике понятия и определения;

- основные принципы антикоррупционной деятельности подведомственной организации;
- область применения политики и круг лиц, попадающих под ее действие;
- определение должностных лиц подведомственной организации, ответственных за реализацию антикоррупционной политики;
- определение и закрепление обязанностей работников и организации, связанных с предупреждением и противодействием коррупции;
- установление перечня реализуемых подведомственной организацией антикоррупционных мероприятий, стандартов и процедур и порядок их выполнения (применения);
- ответственность сотрудников за несоблюдение требований антикоррупционной политики;
- порядок пересмотра и внесения изменений в антикоррупционную политику подведомственной организации.

### **Область применения политики и круг лиц, попадающих под ее действие**

Основным кругом лиц, попадающих под действие политики, являются работники подведомственной организации, находящиеся с ней в трудовых отношениях, вне зависимости от занимаемой должности и выполняемых функций. Однако политика может закреплять случаи и условия, при которых ее действие распространяется и на других лиц, например, физических и (или) юридических лиц, с которыми подведомственная организация вступает в иные договорные отношения. При этом необходимо учитывать, что эти случаи, условия и обязательства также должны быть закреплены в договорах, заключаемых подведомственной организацией с контрагентами.

Содержание положения о конфликте интересов и карты коррупционных рисков рассматривалось выше.

### **Перечень антикоррупционных мероприятий**

В антикоррупционную политику подведомственной организации может быть включен перечень конкретных мероприятий, которые подведомственная организация планирует реализовать в целях предупреждения и противодействия коррупции. Набор таких мероприятий может варьироваться и зависит от конкретных потребностей и возможностей подведомственной организации. Такой перечень может быть принят в качестве отдельного локального акта с указанием сроков реализации и ответственных лиц.

Примерный перечень антикоррупционных мероприятий может включать:

Направление	Мероприятие	Сроки реализации	Ответственные лица
Нормативное обеспечение антикоррупционной деятельности	Определение перечня локальных актов, необходимых к принятию подведомственной организацией		
	Разработка и принятие		



	антикоррупционной политики		
	Разработка и принятие кодекса этики и служебного поведения работников организации		
	Разработка и внедрение положения о конфликте интересов		
	Разработка и принятие правил, регламентирующих вопросы обмена деловыми подарками и знаками делового гостеприимства		
	Введение антикоррупционных положений в трудовые договора работников		
	Введение процедуры информирования работниками работодателя о случаях склонения их к совершению коррупционных нарушений и порядка рассмотрения таких сообщений, включая создание доступных каналов передачи обозначенной информации (механизмов "обратной связи", телефона доверия и т.п.)		
	Введение процедуры информирования работодателя о ставшей известной работнику информации о случаях совершения коррупционных правонарушений другими работниками, контрагентами организации или иными лицами и порядка рассмотрения таких сообщений, включая создание доступных каналов передачи обозначенной информации (механизмов "обратной связи", телефона доверия и т.п.)		
	Мониторинг исполнения подведомственными организациями, обязанности принятия установленных локальных актов		
Разработка и введение специальных антикоррупционных процедур	Введение процедуры информирования работниками работодателя о возникновении конфликта интересов и порядка урегулирования выявленного конфликта интересов		
	Ежегодное заполнение декларации о конфликте интересов для должностей		

	с повышенным коррупционным риском		
	Проведение периодической оценки коррупционных рисков в целях выявления сфер деятельности организации, наиболее подверженных таким рискам, и разработки соответствующих антикоррупционных мер		
Обучение и информирование работников	Ежегодное ознакомление работников под роспись с нормативными документами, регламентирующими вопросы предупреждения и противодействия коррупции в организации		
	Проведение обучающих мероприятий по вопросам профилактики и противодействия коррупции		
	Разработка памяток по ключевым вопросам противодействия коррупции		
Обеспечение соответствия системы внутреннего контроля и аудита организации требованиям антикоррупционной политики организации	Осуществление внутреннего мониторинга		
Привлечение экспертов	Осуществление внешнего мониторинга эффективности антикоррупционных мероприятий		
Оценка результатов проводимой антикоррупционной работы и распространение отчетных материалов	Анализ случаев возникновения конфликта интересов, осуществление мер по предотвращению и урегулированию конфликта интересов, а также применение мер юридической ответственности, предусмотренных законодательством Российской Федерации		
	Проведение регулярной оценки результатов работы по противодействию коррупции		
Мероприятия, направленные на стимулирование участия работников подведомственных организаций к участию в антикоррупционной	Закрепление в локальном акте порядка и видов поощрения и награждения лиц, способствующему раскрытию правонарушений коррупционной направленности (благодарственное письмо, внесение в книгу почета с выдачей		

деятельности	соответствующего свидетельства и др.). Закрепление в локальном акте механизмов защиты заявителей о фактах обращения в целях склонения государственного или муниципального служащего к совершению коррупционных правонарушений.		
--------------	---	--	--

Принятые локальные акты подведомственной организации, в том числе антикоррупционная политика, положение о конфликте интересов доводятся до сведения всех работников подведомственной организации. Рекомендуется организовать ознакомление с указанными актами работников, принимаемых на работу в подведомственную организацию, под роспись. Также следует обеспечить возможность беспрепятственного доступа работников к текстам принятых актов посредством их размещения в соответствующих разделах корпоративного сайте подведомственной организации.

В целях обеспечения соответствия локальных актов требованиям действующего законодательства необходимо осуществлять периодическую проверку указанных актов и своевременное внесение соответствующих изменений. Также необходимо обеспечивать соответствие нормативного регулирования антикоррупционной деятельности подведомственной организации ее хозяйственной деятельности, т.е. необходимо периодическое проведение оценки коррупционных рисков.

#### **4. Информирование об антикоррупционной деятельности подведомственной организации**

Информирование об антикоррупционной деятельности подведомственной организации может быть внутренним и внешним. Внутреннее информирование ориентированно на работников подведомственной организации с целью ознакомления с их обязанностями и ответственностью в области коррупционных правонарушений, порядком работы по предупреждению, выявлению и борьбе с коррупционными нарушениями, а также внутренними локальными актами. Такое информирование может носить разовый и периодический характер. Разовое информирование производится при приеме на работе, переводе на другую должность, принятия нового локального акта или изменения ранее действующего, возникновения ситуации, попадающей под регулирование антикоррупционного законодательства.

Периодическое информирование возможно в рамках проводимых подведомственной организацией обучающих мероприятий.

Информирование работников может производиться посредством размещения информации в общедоступных местах, в том числе на электронных ресурсах подведомственной организации, индивидуального информирования под роспись работников подведомственной организации.

Наиболее эффективным способом закрепления и ознакомления работников с обязанностями в области антикоррупционной деятельности является закрепление

соответствующих положений в трудовых договорах с работниками.

Обязанности работников подведомственной организации в связи с предупреждением и противодействием коррупции могут быть общими для всех сотрудников подведомственной организации или специальными, то есть устанавливаться для отдельных категорий работников.

Примерами общих обязанностей работников в связи с предупреждением и противодействием коррупции могут быть следующие:

- воздерживаться от совершения и (или) участия в совершении коррупционных правонарушений в интересах или от имени подведомственной организации;
- воздерживаться от поведения, которое может быть истолковано окружающими как готовность совершить или участвовать в совершении коррупционного правонарушения в интересах или от имени подведомственной организации;
- незамедлительно информировать непосредственного руководителя/лицо, ответственное за реализацию антикоррупционной политики/руководство подведомственной организации о случаях склонения работника к совершению коррупционных правонарушений;
- незамедлительно информировать непосредственного начальника/лицо, ответственное за реализацию антикоррупционной политики/руководство подведомственной организации о ставшей известной работнику информации о случаях совершения коррупционных правонарушений другими работниками, контрагентами подведомственной организации или иными лицами;
- сообщить непосредственному начальнику или иному ответственному лицу о возможности возникновения либо возникшем у работника конфликте интересов;
- отказываться от получения в связи с исполнением должностных обязанностей вознаграждения от физических и юридических лиц (подарки, денежное вознаграждение, ссуды, услуги, оплату развлечений, отдыха, транспортных расходов и иные вознаграждения).

Специальные обязанности могут быть обусловлены спецификой деятельности подведомственных организаций. Так, например, возможно включение в трудовые договоры работников образовательных организаций норм о запрете репетиторства с учащимися соответствующего подразделения.

Специальные обязанности в связи с предупреждением и противодействием коррупции могут устанавливаться для следующих категорий лиц, работающих в подведомственной организации:

- 1) руководства подведомственной организации;
- 2) лиц, ответственных за реализацию антикоррупционной политики;
- 3) работников, чья деятельность связана с коррупционными рисками;
- 4) лиц, осуществляющих внутренний контроль и аудит, и т.д.

К числу таких обязанностей можно отнести необходимость заполнения декларации о конфликте интересов, отказ от заключения хозяйственных договоров с аффилированными лицами, запрет на работу с непосредственным подчинением родственникам, обязанность предоставления сведений о доходах, расходах и об имуществе.

Исходя из положений статьи 57 Трудового кодекса Российской Федерации, по соглашению сторон в трудовой договор могут также включаться права и обязанности работника и работодателя, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами, а также права и

обязанности работника и работодателя, вытекающие из условий коллективного договора, соглашений.

В этой связи, как общие, так и специальные обязанности целесообразно включать в трудовые договоры с работниками подведомственной организации, особенно в отношении должностей с повышенным коррупционным риском. При условии закрепления обязанностей работника в связи с предупреждением и противодействием коррупции в трудовом договоре работодатель вправе применить к работнику меры дисциплинарного взыскания, включая увольнение, при наличии оснований, предусмотренных Трудовым кодексом РФ, за совершения неправомерных действий, повлекших неисполнение возложенных на него трудовых обязанностей.

Внешнее информирование об антикоррупционной деятельности ориентировано на контрагентов подведомственной организации и может осуществляться посредством размещения соответствующей информации на электронных ресурсах подведомственной организации, участия подведомственной организации в антикоррупционных мероприятиях и коллективных инициативах. Это способствует формированию положительного имиджа подведомственной организации, высоких стандартов деловой этики подведомственной организации, нетерпимости к нарушениям действующего законодательства и предупреждению совершения сотрудниками подведомственной организации коррупционных правонарушений.

В целях обеспечения эффективного исполнения возложенных на работников обязанностей необходимо четко регламентировать процедуры их соблюдения. Так, в частности, необходимо принятие таких локальных актов как порядок уведомления работодателя о случаях склонения работника к совершению коррупционных правонарушений или о ставшей известной работнику информации о случаях совершения коррупционных правонарушений следует закрепить в локальном нормативном акте подведомственной организации.

Для целей единообразной практики работы в сфере противодействия коррупции целесообразно разработка перечня необходимых локальных актов, а также типовых положений и порядков, регулирующих работу по профилактике и борьбе с коррупцией.

## **5. Обучение работников подведомственных организаций**

При организации обучения работников по вопросам профилактики и противодействия коррупции необходимо учитывать цели и задачи обучения, категорию обучаемых, вид обучения в зависимости от времени его проведения. Цели и задачи обучения определяют тематику и форму занятий. Обучение может, в частности, проводиться по следующей тематике:

- коррупция в государственном и частном секторах экономики (теоретическая);
- юридическая ответственность за совершение коррупционных правонарушений;
- ознакомление с требованиями законодательства и внутренними документами подведомственной организации по вопросам противодействия коррупции и порядком их применения в деятельности организации (прикладная);
- выявление и разрешение конфликта интересов при выполнении трудовых обязанностей (прикладная);

- выявление коррупционных рисков и критических точек в работе подведомственной организации (прикладная);
- поведение в ситуациях коррупционного риска, в частности в случаях вымогательства взятки со стороны должностных лиц государственных и муниципальных, иных организаций;
- взаимодействие с правоохранительными органами по вопросам профилактики и противодействия коррупции (прикладная).

При организации обучения следует учитывать категорию обучаемых лиц. Стандартно выделяются следующие группы обучаемых: лица, ответственные за противодействие коррупции в подведомственной организации; руководящие работники; иные работники подведомственной организации. В небольших подведомственных организациях может возникнуть проблема формирования учебных групп. В этом случае могут быть рекомендованы замена обучения в группах индивидуальным консультированием или проведением обучения совместно с другими подведомственными организациями.

В зависимости от времени проведения можно выделить следующие виды обучения:

- обучение по вопросам профилактики и противодействия коррупции непосредственно после приема на работу;
- обучение при назначении работника на иную, более высокую должность, предполагающую исполнение обязанностей, связанных с предупреждением и противодействием коррупции;
- периодическое обучение работников подведомственной организации с целью поддержания их знаний и навыков в сфере противодействия коррупции на должном уровне;
- дополнительное обучение.

Для руководящих работников подведомственных организаций, а также для лиц, ответственных за антикоррупционную деятельность возможно проведение централизованного периодического обучения, направленного на получение прикладных знаний и навыков в области противодействия коррупции. Обучение должно состоять из теоретической и практической части. Теоретическая часть основана на получении знаний в области правового регулирования антикоррупционной деятельности, экономических и организационных условий, способствующих совершению коррупционных правонарушений.

Практическая часть ориентирована на выработку навыков работы в ситуациях с повышенным коррупционным риском, выявления потенциально опасных ситуаций, работу с конкретными кейсами, разработку алгоритмов антикоррупционных мероприятий и т.п. Обучение руководящих сотрудников и ответственных за антикоррупционную деятельность лиц может проводиться периодически 1-2 раза в год по инициативе Министерства культуры Российской Федерации.

Консультирование по вопросам противодействия коррупции обычно осуществляется в индивидуальном порядке. В этом случае целесообразно определить лиц подведомственной организации, ответственных за проведение такого консультирования. Консультирование по частным вопросам противодействия коррупции и урегулирования конфликта интересов рекомендуется проводить в конфиденциальном порядке.

## V. Противодействие коррупции в подведомственных организациях

Противодействие коррупции в подведомственных организациях заключается в:

- выявлении коррупционных правонарушений;
- анализе выявленных правонарушений;
- минимизации последствий коррупционных правонарушений;
- применении к виновным мер ответственности за совершение коррупционных правонарушений.

Эффективное противодействие коррупционным правонарушением возможно при условии создания нормативной базы подведомственной организации, определяющей ключевые понятия антикоррупционной деятельности, механизмы реализации сотрудниками подведомственной организаций возложенных на них обязанностей в сфере противодействия коррупции и четко регламентированные меры ответственности за совершение коррупционных правонарушений.

К таким актам относятся:

- антикоррупционная политика;
- положение о конфликте интересов (личной заинтересованности);
- правила обмена деловыми подарками и знаками делового гостеприимства;
- процедура информирования работниками работодателя о случаях склонения их к совершению коррупционных нарушений и порядка рассмотрения таких сообщений;
- процедура информирования работодателя о ставшей известной работнику информации о случаях совершения коррупционных правонарушений другими работниками, контрагентами организации или иными лицами и порядка рассмотрения таких сообщений;
- процедура информирования работниками работодателя о возникновении конфликта интересов и порядка урегулирования выявленного конфликта интересов (возможно включение соответствующих норм в Положение о конфликте интересов).

Локальные акты организаций также должны содержать меры ответственности за нарушение соответствующих процедур и правил.

Результатом противодействия коррупции должно являться выявление и анализ причин и условий, способствующих совершению коррупционных правонарушений, их устранение, минимизация последствий коррупционных правонарушений.

Реализация механизмов профилактики и противодействия коррупции предполагает создание в подведомственных организациях соответствующих подразделений или назначения ответственных лиц в сфере противодействия коррупции, обладающих специальными полномочиями по проведению проверок информации о совершении коррупционных правонарушений, оценки коррупционных рисков, в том числе анализа должностных полномочий управленческого состава подведомственных организаций. К числу полномочий таких лиц может быть отнесено также рекомендации органам управления подведомственной организацией по вопросам проведения необходимых мероприятий в области противодействия коррупции.

Поскольку такие подразделения или лица несут ответственность за антикоррупционную деятельность, возможно определение критериев

эффективности их работы. Такими критериями могут быть соблюдение всех обязательных требований законодательства, включая ведомственные акты, в области противодействия коррупции (принятие необходимых локальных актов, проведение необходимых мероприятий); проведение дополнительных мероприятий в области противодействия коррупции; количество выявленных антикоррупционных правонарушений; ущерб организации от выявленных правонарушений.

## **VI. Порядок мониторинга и контроля антикоррупционной деятельности**

Для целей объективной оценки антикоррупционной деятельности подведомственных организаций представляется разделить контрольные функции. Мониторинг и контроль антикоррупционной деятельности организаций целесообразно осуществлять посредством внутреннего аудита и внешнего мониторинга.

Федеральным законом от 6 декабря 2011 года N 402-ФЗ "О бухгалтерском учете" установлена обязанность для всех организаций осуществлять внутренний контроль хозяйственных операций, а для организаций, бухгалтерская отчетность которых подлежит обязательному аудиту, также обязанность организовать внутренний контроль ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской отчетности.

Система внутреннего контроля и аудита подведомственной организации может способствовать профилактике и выявлению коррупционных правонарушений в деятельности подведомственной организации. При этом наибольший интерес представляет реализация таких задач системы внутреннего контроля и аудита, как обеспечение надежности и достоверности финансовой (бухгалтерской) отчетности подведомственной организации и обеспечение соответствия деятельности организации требованиям нормативных правовых актов и локальных нормативных актов подведомственной организации. Для этого система внутреннего контроля и аудита должна учитывать требования антикоррупционной политики, реализуемой подведомственной организацией, в том числе:

- контроль документирования операций хозяйственной деятельности подведомственной организации;
- проверка экономической обоснованности осуществляемых операций в сферах коррупционного риска.

**Контроль документирования** операций деятельности прежде всего связан с обязанностью ведения финансовой (бухгалтерской) отчетности подведомственной организации и направлен на предупреждение и выявление соответствующих нарушений: составления неофициальной отчетности, использования поддельных документов, записи несуществующих расходов, отсутствия первичных учетных документов, исправлений в документах и отчетности, уничтожения документов и отчетности ранее установленного срока и т.д.

**Проверка экономической обоснованности** осуществляемых операций в сферах коррупционного риска может проводиться в отношении обмена деловыми подарками, представительских расходов, благотворительных пожертвований, вознаграждений внешним консультантам и других сфер. При этом следует



обращать внимание на наличие обстоятельств - индикаторов неправомερных действий, например:

- оплата услуг, характер которых не определен либо вызывает сомнения;
- предоставление дорогостоящих подарков, оплата транспортных, развлекательных услуг, выдача на льготных условиях займов, предоставление иных ценностей или благ внешним консультантам, государственным или муниципальным служащим, работникам аффилированных лиц и контрагентов;
- выплата посреднику или внешнему консультанту вознаграждения, размер которого превышает обычную плату для организации или плату для данного вида услуг;
- закупки или продажи по ценам, значительно отличающимся от рыночных;
- сомнительные платежи наличными.

В рамках проводимых антикоррупционных мероприятий руководству подведомственной организации и ее работникам следует также обратить внимание на положения законодательства, регулирующего противодействие легализации денежных средств, полученных незаконным способом, в том числе:

- приобретение, владение или использование имущества, если известно, что такое имущество представляет собой доходы от преступлений;
- сокрытие или утаивание подлинного характера, источника, места нахождения, способа распоряжения, перемещения прав на имущество или его принадлежности, если известно, что такое имущество представляет собой доходы от преступлений.

**Внешний мониторинг** включает в себя проверку соблюдения различных организационных процедур и правил деятельности, которые значимы с точки зрения работы по профилактике и предупреждению коррупции:

- соответствие принятых локальных актов требованиям действующего законодательства;
- оценку обоснованности коррупционных рисков;
- проверку реализации предусмотренных законом и локальными актами мероприятий в области противодействия коррупции;
- эффективность этих мероприятий;
- анализ организационных условий с точки зрения способствования совершению коррупционных правонарушений.

Внешний мониторинг целесообразно проводить с привлечением независимых экспертов в области консалтинга, права, конфликтологии.