

Утверждено  
 Протокол №1  
 от 28.01.2022.

## КАРТА КОРРУПЦИОННЫХ РИСКОВ в ОАО «Торфопредприятие Глинка»

№ п/п	Коррупционная функция	опасная Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
<b>Общие риски для акционерного общества</b>					
1.	<p>Организация деятельности организации. Заключение договоров. Представление отчетности. Доступ к информации персональные данные или относящейся к тайне.</p>	<p>Заключение договоров на крайне невыгодных условиях в корыстных целях; раскрытие информации, содержащей персональные данные или относящейся к коммерческой тайне третьим лицам; предоставление недостоверной отчетности; сокрытие информации; использование служебного положения с целью получения личной выгоды или своих родственников либо иной личной заинтересованности.</p>	высокая	<p>Дирекция (директор, гл.инженер, гл.бухгалтер) руководители подразделений, начальник цеха, начальник участка, главные специалисты, мастера участка и цеха</p>	<p>Гласная деятельность должностных лиц организации; изучение законодательства по регулированию вопросов, связанных с коррупцией; сообщение о возможном совершении или фактически совершенном коррупционном правонарушении, о факте склонения к совершению коррупционного правонарушения; предупреждение о мерах ответственности за совершенное коррупционное правонарушение; рассмотрение вопроса о перераспределении функций работника или введения дополнительных ограничений; установление дополнительных форм отчетности должностных лиц о результатах принятых решений.</p>

№ п/п	Коррупционная функция	Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
2.	Бухгалтерский учет, сдача бухгалтерской отчетности; расчет заработной платы; расчет контрагентами; учет инвентаризация материальных средств; доступ к информации содержащий персональные данные или относящиеся к коммерческой тайне.	Предоставление недостоверной информации; сокрытие фактических показателей; разглашение информации; использование служебного положения с целью получения личной выгоды; несвоевременная постановка на регистрационный учет материальных ценностей; умышленное досрочное списание материальных средств и расходных материалов с регистрационного учета; отсутствие регулярного контроля наличия и сохранения имущества.	высокая	Главный бухгалтер; Бухгалтера общества	Сообщение о возможном совершении или фактически совершенном коррупционном правонарушении, о факте склонения к совершению коррупционного правонарушения; рассмотрение вопроса о перераспределении функций в отношении работника или введения дополнительных ограничений; установление дополнительных форм отчетности должностных лиц о результатах принятых решений.
3.	Подготовка проектов ЛНПА (положений, инструкций, стандартов, приказов, распоряжений).	Разработка и согласование проектов ЛНПА: содержащих коррупциогенные факторы (необоснованное завышение либо занижение доплат, премий, иных стимулирующих выплат, определение круга обязанностей, привлечение к ответственности и т.п.); создающих преференции для Определенных KonipaicHiUH, содержащих нормы, установление которых выходит за пределы полномочий организации.	средняя	Дирекция (директор, гл.инженер, гл.бухгалтер) руководители подразделений, главные специалисты, начальник участка, начальник цеха,	<p>Нормативное регулирование порядка и сроков совершения работниками действий при разработке проектов ЛНПА.</p> <p>Привлечение к разработке проектов ЛНПА представителей профсоюзной организации, создание совместных рабочих групп, согласование с вышестоящей организацией.</p> <p>Разъяснение работникам организации об обязанности незамедлительно сообщить нанимателю:</p>

№ п/п	Коррупционная опасная функция	Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
					о склонении его к совершению коррупционного правонарушения; об ответственности за совершение коррупционных правонарушений.
4.	Проведение правовой и антикоррупционной экспертизы ЛНПА.	Согласование проектов ЛНПА, содержащих коррупциогенные факторы, а также нормы, установление которых входит за пределы полномочий предприятия. Не предоставление проектов ЛНП, содержащих коррупциогенные факторы, на антикоррупционную экспертизу.	низкая	Юрисконсульт  Комиссия по противодействию коррупции организации	Организация повышения профессионального уровня работников, осуществляющих проведение правовой и антикоррупционной экспертизы.
5.	Представление интересов организации в судебных и иных органах власти.	Ненадлежащее исполнение обязанностей представителя предприятий (пассивная позиция при защите интересов предприятия) с целью принятия решений в пользу иных заинтересованных лиц при представлении интересов организации в судебных и иных органах власти.  Злоупотребление представленными полномочиями (в обмен на обещанное вознаграждение (услугу) за отказ от исковых требований, за отказ от исковых требований, за	низкая	Юрисконсульт	Обязательное заблаговременное согласование правовой позиции представителя организации с руководством.  Разъяснение работникам организации: оо обязанности незамедлительно сообщить представителю нанимателя о склонении его к совершению коррупционного правонарушения; об ответственности за совершение

№ п/п	Коррупционная функция опасная	Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
		признание исковых требований, заключение мирового соглашения в нарушение интересов организации).			коррупционных правонарушений.
6.	Организация договорной работы (правовая экспертиза проектов договоров (соглашений), заключаемых от имени организации). Подготовка по проектам договоров заключений, замечаний и предложений.	Согласование проектов договоров, предоставляющих необоснованные преимущества отдельным контрагентам, в обмен на полученное (обещанное) вознаграждение от заинтересованных лиц.	низкая	Начальник отдела МТС и М Юрисконсульт	Нормативное регулирование порядка согласования договоров (соглашений).  Разъяснение работникам организации об обязанности незамедлительно сообщить нанимателю о склонении его к совершению коррупционного правонарушения, об ответственности за совершение коррупционных правонарушений.
7.	Мониторинг исполнения договоров (соглашений).	Не принятие мер при ненадлежащем исполнении контрагентами обязательств по заключенным договорам в обмен на полученное (обещанное) от заинтересованных лиц	средняя	Начальник отдела МТС и М Гл.бухгалтер	Разъяснение работникам организации: об обязанности незамедлительно сообщить нанимателю о склонении его к совершению коррупционного правонарушения; об ответственности за совершение коррупционных правонарушений.
8.	Ведение учета и контроля за претензионной работой организации.	В целях получения материальной выгоды от заинтересованного лица	средняя	Гл.бухгалтер	Регулярное проведение контрольных мероприятий.

№ п/п	Коррупционная функция	опасная Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
		<p>работнику организации поступает предложение за вознаграждение (услугу): скрыть наличие недостачи (излишков) в структурном подразделении; скрыть наличие просроченной дебиторской задолженности; не принимать надлежащие меры к погашению просроченной дебиторской задолженности; и т.п.</p>		Юрисконсульт	<p>Своевременное представление отчетности в вышестоящую организацию.</p> <p>Разъяснение работникам организации об обязанности незамедлительно сообщить нанимателю о склонении его к совершению коррупционного правонарушения, об ответственности за совершение коррупционных правонарушений.</p>
9.	Осуществление полномочий собственника.	<p>Необоснованное предоставление или необоснованный отказ в предоставлении в аренду имущества, находящегося в хозяйственном ведении (оперативном управлении) организации.</p> <p>Необоснованное определение ставки арендной платы.</p>	низкая	Дирекция (директор, гл.инженер, гл.бухгалтер)	<p>Нормативное регулирование порядка и сроков совершения действий работником организации при осуществлении полномочий собственника.</p> <p>Установление четкого регламента порядка и сроков совершения действий работником организации.</p> <p>Согласование предоставления имущества в аренду и коэффициента эффективности использования зданий с собственником имущества.</p>

№ п/п	Коррупционная функция	опасная Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
10.	Осуществление закупок товаров (работ, услуг).	<p>В ходе разработки и составления технической документации, подготовки проектов договоров</p> <p>установление необоснованных преимуществ для отдельных участников закупки.</p> <p>Действия в обход процедуры закупки - целенаправленное дробление предмета закупки на мелкие партии (лоты).</p> <p>При проведении маркетинговых исследований необоснованно: расширен (ограничен) круг возможных участников закупки; необоснованно завышена (занижена) начальная цена закупки.</p> <p>Осуществление прямых контактов и переговоров с потенциальными участниками закупки.</p> <p>Внесение дискриминационных изменений в закупочную документацию.</p> <p>Подмена документов в интересах какого-либо участника в обмен на полученное (обещанное) вознаграждение (услугу).</p>	высокая	<p>Дирекция (директор, гл.инженер, гл.бухгалтер)</p> <p>Конкурсная комиссия.</p> <p>Начальник отдела МТС и М</p>	<p>Нормативное регулирование процедур закупок, порядка, способов и сроков совершения действий уполномоченными работниками и коллегиальными органами организации при осуществлении закупок.</p> <p>Подготовка отчетов о маркетинговых исследованиях рынка для обоснования начальной цены закупки.</p> <p>Проведение антикоррупционной экспертизы проектов контрактов, договоров либо технических заданий к ним.</p> <p>Размещение на официальном сайте организации результатов проведения процедур закупок.</p> <p>Совершенствование механизма отбора работников организации для включения в состав конкурсной комиссии (обучение, ротация).</p> <p>Осуществление контроля за исполнением положений</p>



№ п/п	Коррупционная опасная функция	Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
		<p>Участие в голосовании при наличии близкого родства или свойства с участником закупки.</p> <p>При приеме котировочных и конкурсных заявок склонение к разглашению информации об организациях и лицах, подавших заявки на участие в процедурах по размещению заказов на поставку товаров (работ, услуг) для нужд организации, необоснованный отказ в приеме заявки, несвоевременная регистрация заявки.</p>			<p>(инструкций), регламентирующих проведение закупок.</p> <p>Оборудование мест контакта работников организации и представителей участников торгов средствами аудиовидео записи.</p> <p>Разъяснение работникам организации: об обязанности незамедлительно сообщить нанимателю о склонении его к совершению коррупционного правонарушения; об ответственности за совершение коррупционных правонарушений.</p>
11.	Подбор и расстановка кадров.	Замещение вакантных должностей кандидатами, не соответствующими квалификационным требованиям к данным должностям, на основании просьб либо в обмен на полученное (обещанное) вознаграждение (услугу). Наличие в штате «мертвых душ».	низкая	Дирекция (директор, гл.инженер, гл.бухгалтер)  Инспектор по кадрам	<p>Коллегиальное принятие решений</p> <p>Размещение на официальном сайте организации информации об имеющихся вакансиях</p> <p>Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей</p> <p>Разъяснение работникам организации:</p>

№ п/п	Коррупционная функция	опасная Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
					об обязанности незамедлительно сообщить нанимателю о склонении его к совершению коррупционного правонарушения; об ответственности за совершение коррупционных правонарушений.
12.	Соблюдение дисциплины.	Не информирование руководителя о несоблюдении трудовой дисциплины.	низкая	Начальник участка, начальник цеха, руководители подразделений,  Инспектор по кадрам	Соблюдение трудовой дисциплины. Проведение внезапных проверок соблюдения трудовой дисциплины. Привлечение к дисциплинарной ответственности лиц, допустивших нарушение трудовой дисциплины.
13.	Учет нуждающихся в улучшении жилищных условий и предоставлении коммерческого жилья.	Необоснованная постановка на учет нуждающихся в улучшении жилищных условий и незаконное предоставление коммерческого жилья.	низкая	Жилищная комиссия	Соблюдение жилищного законодательства при постановке на учет и предоставлении коммерческого жилья. Коллегиальное принятие решений. Согласование решений с профсоюзной организацией
14.	Эксплуатация транспортных средств, машин, оборудования, трудовых ресурсов, хранения и перемещения ТМЦ.	Использование служебного и иного транспорта, эксплуатация машин, оборудования, ТМЦ, иного имущества, в том числе путем прямого хищения; использование труда подчиненных работников в личных целях.	высокая	Дирекция (директор, гл.бухгалтер, гл.инженер) руководители подразделений, начальник участка, начальник цеха	Регламентирование использования служебного, и иного транспорта, машин и оборудования, использование труда работников в соответствии с их должностными обязанностями.



№ п/п	Коррупционная функция	Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
					Разъяснение работникам организации: об обязанности незамедлительно сообщить нанимателю о склонении его к совершению коррупционного правонарушения; об ответственности за совершение коррупционных правонарушений.
15.	Осуществление функций контроля в рамках полномочий структурных подразделений.	<p>Принятие необоснованного решения о проведении контрольных мероприятий в отношении отдельных подразделений.</p> <p>Не отражение в акте о результатах контроля выявленных нарушений законодательства в обмен на полученное (обещанное) вознаграждение (услугу).</p> <p>Принятие по результатам контроля формального решения, с целью сокрытия информации о выявленных нарушениях законодательства в обмен на полученное (обещанное) вознаграждение (услугу).</p>	низкая	<p>Дирекция (директор, гл.инженер, гл.бухгалтер) начальник ПТС</p> <p>Юриисконсульт</p>	<p>Комиссионное проведение контрольных мероприятий.</p> <p>Строгое соблюдение должностных обязанностей при осуществлении работниками контрольных действий.</p> <p>Разъяснение работникам организации: об обязанности незамедлительно сообщить нанимателю о склонении его к совершению коррупционного правонарушения; об ответственности за совершение коррупционных правонарушений.</p> <p>Формирование негативного отношения к поведению должностных лиц, работников, которое может восприниматься</p>

№ п/п	Коррупционная функция	Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
					окужающими как согласие принять взятку или как просьба о даче взятки.
16.	Работа со служебной информацией.	Разглашение, использование в личных (групповых) интересах служебной информации, в случае, если она не подлежит разглашению.	низкая	Дирекция (директор, гл.инженер, гл.бухгалтер) Начальник участка, начальник цеха, руководители подразделений, гл.специалисты	Строгое соблюдение выполнения должностными лицами своих обязанностей в части работы со служебной информацией.
17.	Взаимоотношения должностными лицами в иных организациях, госорганах, правоохранительных органах и др.	Дарение подарков, оказание услуг, оказание предпочтения или обещание иной выгоды.	средняя	Дирекция (директор, гл.инженер, гл.бухгалтер)	Строгое соблюдение выполнения должностными лицами своих обязанностей.
18.	Организация оздоровления работников, проведение спортивных и культурно-массовых мероприятий.	Незаконное, в том числе за вознаграждение, предоставление санаторно-курортных, туристических путевок, абонементов на посещение спортивных учреждений, культурных мероприятий с льготной стоимостью в целях извлечения выгоды для себя или для третьих лиц.	высокая	Директор, Председатель профкома	Строгое соблюдение требований Коллективного договора. Согласование решений с профсоюзной организацией.  Разъяснение работникам организации: об обязанности незамедлительно сообщить нанимателю о склонении его к совершению коррупционного правонарушения; об ответственности за совершение коррупционных правонарушений.

№ п/п	Коррупционная функция	Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
19.	Работа с обращениями граждан и юридических лиц.	<p>Необоснованный отказ в приеме граждан и юридических лиц.</p> <p>Необоснованное совершение либо отказ в совершении административных процедур.</p> <p>Требование от граждан и юридических лиц информации и документов, предоставление которых не предусмотрено регламентом совершения процедуры (оказания услуги).</p>	низкая	Директор, Секретарь приемной руководителя	<p>Использование информационных технологий (одно окно, системы электронного обмена информацией).</p> <p>Оптимизация перечня документов (материалов), которые граждане (юридические лица) обязаны предоставить для реализации права.</p>
20	Возможность возникновения конфликта интересов.	Не предоставление сведений о возможности возникновения конфликта интересов; сокрытие информации о конфликте интересов; нанесение ущерба организации действиями, связанными с конфликтом интересов.	средняя	Дирекция (директор, гл.инженер, гл.бухгалтер) Начальник участка, начальник цеха, руководители подразделений, гл.специалисты	<p>Проведение плановых и внеплановых лекций (бесед) с работниками организации по антикоррупционной работе организации; Размещение информации на официальном сайте организации;</p> <p>Рассмотрения вопроса о перераспределении функций в отношении работника или введения дополнительных шрсшичений, Установление четкой регламентации способа и сроков совершения действий должностным лицом.</p>

## Торфодобыча

21.	Представление статистической отчетности торфодобывающими предприятиями.	Искажение статистической отчетности (приписки в части добытого торфа) с целью получения поощрений и вознаграждения за достижение высоких результатов работы.	средняя	Директор, Начальник участка, Мастера участка	Контроль со стороны головного предприятия (участие в инвентаризациях, проверка заполнения форм статистической отчетности и т.д.).  Разъяснение работникам организации об обязанности незамедлительно сообщить нанимателю о склонении его к совершению коррупционного правонарушения, об ответственности за совершение коррупционных правонарушений.
-----	---	--	---------	--	---

**Риски в сфере закупок товаров (работ, услуг)**

**Осуществление постоянно, временно или в соответствии со специальными полномочиями функций организационно-распорядительных, юридически значимых или административно-хозяйственных функций**

22.	<p>Организация защиты и работа с конфиденциальной информацией и персональными данными. Настройка и сопровождение системы защиты персональных сведений.</p>	<p>Использование в личных или групповых интересах информации, полученной при выполнении служебных обязанностей, если такая информация не подлежит официальному распространению. Попытка к несанкционированному доступу к информационным ресурсам.</p>	средняя	<p>Директор, заместитель директора, работники организации</p>	<p>Разъяснение работникам об ответственности за использование в личных или групповых интересах информации, полученной при выполнении служебных обязанностей, совершение коррупционного правонарушения. Организация внутреннего контроля за исполнением работниками должностных обязанностей, основанного на механизме проверочных мероприятий.</p>
-----	--	---	---------	---	--

№ п/п	Коррупционная опасная функция	Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
23.	<p>Организация деятельности предприятия. Право подписи финансовой документации. Работа со служебной информацией.</p> <p>Взаимодействие с должностными лицами в органах власти и управления, правоохранительными органами и другими организациями. Принятие решений об использовании денежных средств. Осуществление закупок, заключение контрактов и других гражданско-правовых договоров на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для нужд предприятия.</p>	<p>Манипуляции денежными средствами на счетах различных кредитных организаций. Передача служебной информации заинтересованным лицам.</p> <p>Манипуляция ценами на продукцию, выпускаемую предприятием. Манипуляция ценами на продукцию сбыта с использованием бонусных программ предприятия. Подготовка документации на проведение конкурсных процедур под определенных лиц и организаций.</p>	высокая	<p>Директор, заместитель директора по экономике и финансам, главный бухгалтер, начальник планово-экономического отдела.</p>	<p>Проведение проверок счетов. Внедрение многоуровневой системы согласования. Расчет калькуляций на готовую продукцию и изменение цен на продукцию. Периодическое отслеживание перемещения денежных средств организации в кредитных организациях.</p> <p>Осуществление контроля закупки на всех этапах: подготовка проекта договора, проведение конкурсной процедуры, заключение договора с победителем.</p> <p>Проведение выборочных мероприятий по закупочным циклам.</p>
24.	<p>Право подписи финансовой документации. Регистрация (учет) материальных ценностей и ведение баз данных материальных ценностей. Составление, заполнение документов, справок, отчетности. Оплата труда.</p>	<p>Манипуляции денежными средствами работников предприятия при перечислении заработной платы на счета работников. Передача служебной информации заинтересованным лицам. Искажение бухгалтерской отчетности с целью сокрытия хищений и недостачи.</p>	средняя	<p>Главный бухгалтер, заместитель главного бухгалтера</p>	<p>Периодическое проведение выборочных проверок перечисления заработной платы на расчетные счета работников.</p> <p>Периодическое проведение выборочных сверок фактического наличия сырья, материалов с отчетными данными и бухгалтерии.</p> <p>Внедрение многоуровневой системы согласования.</p>
25.	<p>Взаимодействие с должностными лицами в органах власти и управления, правоохранительными</p>	<p>Действие либо бездействие, отсутствующее проигрышу по гражданским, уголовным и административным делам.</p>	высокая	<p>Заместитель директора по юридическим вопросам, начальник</p>	<p>Периодическое проведение выборочных проверок материалов по гражданским, уголовным и</p>



№ п/п	Коррупционная функция	Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
	органами и другими организациями. Представление интересов организации в судебных органах. Согласование документации.	Действие либо бездействие при рассмотрении документации по контрактам и закупкам.		юридического отдела, юрисконсульт	административным делам. Проведение проверок рассмотрения договоров на предмет рисков.
26.	Принятие на работу работников. Проведение аттестации работников. Переназначение работников.	Возможность заключения и расторжения трудовых договоров в разрез с действующим законодательством и внутренними нормативными документами в интересах отдельных лиц. Лоббирование при назначении. Риски передачи личной информации заинтересованным лицам.	средняя	Заместитель директора по кадрам, начальник отдела кадров, работники кадровых служб	Периодическое проведение проверки соблюдения действующего законодательства и внутренней нормативной документации при заключении и расторжении трудовых договоров. Проверка личных дел работников.
27.	Осуществление закупок, заключение контрактов и других гражданско-правовых договоров на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для нужд предприятия. Работа количественным и качественным составом сырья.	Возможность завышения норм закладки сырья для выпускаемой продукции. Возможность допуска в работу сырья, не отвечающего заявленным требованиям. Риски при осуществлении закупок. Риски манипуляции ценами на продукцию сбыта с использованием бонусных программ предприятия. Риски подготовки документации на проведение конкурсных процедур под определенных лиц и организации.	средняя	Главный технолог, начальник производственно-технического отдела, начальник цеха	Периодическое проведение сверок фактического приобретения и расходования сырья с расчетами норм в плановой калькуляции. Внедрение практики комиссионной приемки сырья. Осуществление контроля закупки на всех этапах: подготовка проекта договора, проведение конкурсной процедуры, заключение договора с победителем. Проведение выборочных мероприятий по закупочным циклам.
28.	Формирование у заказчика потребности в продукции,	Искусственное формирование потребности. Завышение	высокая	Инициаторы закупок, руководители	Соблюдение условий хранения и эксплуатации

№ п/п	Коррупционная функция	опасная Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
	специфичной для конкретного поставщика.	потребности, не учет имеющихся запасов. Нарушение условий для сохранности запасов или преждевременное их списание. Порча, неправильная эксплуатация оборудования для оправдания закупки нового.		производственных структурных подразделений (начальники цехов, мастера, прорабы), материально ответственные лица	оборудования, за употребление в документации о закупке неустоявшихся, двусмысленных терминов и категорий оценочного характера. Грубое проявление такой «неопределенности» документации размещение извещений о размещении заказа с грамматическими ошибками, опечатками, использование букв латинского шрифта и цифр и др. пасов, др. Анализ рынка на предмет альтернативных предложений товаров. Контроль обоснованности закупок.
29.	Заключение нерентабельных и убыточных договоров.	ненужных, Отсутствие здравого смысла в закупке. Проведение дорогостоящего ремонта в помещениях, которые не требуют ремонта и в которых находятся рядовые рабочие (специалисты). Направление потенциальным поставщиком НО СГГбГру С ЗаКаЗЧИКОМ СаМОй низкой цены в заявке на участие. Установление непривлекательной для поставщиков схемы оплаты при исполнении заказа, оплата предполагает длительную отсрочку. Некорректное толкование результатов	средняя	Руководители организаций, их заместители	Исключение формального соблюдения требований законодательства, лоббирования должностными лицами заказчика интересов посреднических структур при подготовке под их предложения документации для проведения закупок.

№ п/п	Коррупционная функция	опасная Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
		конкурса в пользу определенного поставщика.			
30	Оказание помощи желающим выиграть (стать победителем) процедуру закупки.	Рейдерство конкурсов. Конкурсной документацией предусмотрен аванс, то победитель получает его, без намерения исполнить контракт. Возврат аванса в таком случае происходит по судебному решению. Организация (победитель) может оказаться "фирмой-однодневкой" либо объявит себя банкротом. Аванс не предусмотрен, то выполнение договора (контракта), не безвозмездно, предлагается третьим лицам, например, иным участникам конкурса (аукциона).	высокая	Директор, заместитель директора, работники юридических служб	Обеспечение анализа на стадиях изучения конъюнктуры рынка (проведения маркетинговых исследований), организации и проведения процедур закупок товаров (работ, услуг) выявления недобросовестных и необоснованных посредников.
<b>Пред-процедурный этап закупки</b>					
31	Определение приоритетов Заказчика на закупку товаров, работ, услуг.	Расстановка мнимых приоритетов по объекту закупки, объемам, срокам удовлетворения потребности. Определение объема необходимых средств, направляемых на закупку товаров, работ, услуг.	высокая	Директор, заместитель директора, главный бухгалтер, начальники отделов (подают служебные записки заявками на закупки)	Определение приоритетов Заказчика на закупку товаров, работ, услуг. Составление годовых планов закупок и заключение закупок из одного источника, дробления лотов.
32	Исследование рынка.	Необоснованное расширение (ограничение) круга возможных участников закупок. Необоснованное расширение (сужение) круга	высокая	Начальники отделов по направлению деятельности отделов, исходя из производственных	Исследование рынка. Определение начальной (максимальной) цены договора, обоснование НМЦД, цены договора с

№ п/п	Коррупционная опасная функция	Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
		удовлетворяющей потребности продукции. Необоснованное расширение (ограничение), упрощение (усложнение) необходимых условий договора. Необоснованное завышение (занижение) начальной (максимальной) цены договора.		нужд, на выполнении технического задания; специалист по закупкам, специалисты отделов	единственным поставщиком. Выявление недобросовестных и необоснованных посредников.
33	Определение начальной (максимальной) цены закупаемых товаров, работ и услуг по среднерыночным ценам, сложившимся на данный тип или вид товаров, работ и услуг.	Завышение цен на товары, работы и услуги, чтобы обеспечить более или менее приемлемое качество закупаемой продукции и одновременно иметь некое «моральное право» на получение вознаграждения от исполнителя контракта за счет разницы между реальной рыночной стоимостью закупки и фактической суммой перечисленных исполнителю денежных средств. Намеренное занижение цен на закупаемую продукцию, работы, услуги, с целью отпугнуть потенциальных поставщиков, подрядчиков, исполнителей, поскольку низкие цены не всегда обеспечивают получение ими прибыли. Победителем конкурентных процедур признается «нужная» организация, размещение заказа на уже выполненные ранее кем-либо работы, преследуя цель «отмывания»	высокая	Руководители организаций, их заместители, начальники структурных подразделений, сотрудники закупающего подразделения	Проведение эффективных маркетинговых исследований, предшествующих заключению договоров. Выявление коррупционных факторов, т. е. таких положений (несоответствие начальной (максимальной) цены закупаемых товаров, работ, услуг среднерыночным ценам на данный тип и или вид товаров, работ, услуг; нереальные сроки выполнения контракта, «заточки» под определенный вид товара. Подготовка отчета об исследовании рынка начальной цены договора.

№ п/п	Коррупционная функция	Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
		денежных средств, предусмотренных на эти цели.			
34.	Выбор способа осуществления закупки.	Неадекватный выбор способа закупки по срокам, цене, объему, особенностям объекта закупки, конкурентоспособности и специфике рынка поставщиков. Преднамеренная подмена одного способа закупки другим.	высокая	Начальники отделов по направлению деятельности отделов, исходя из производственных нужд, на выполнение технического задания; специалист по закупкам, специалисты отделов	Соблюдение локальных нормативных правовых актов определяющих порядок закупок товаров (работ, услуг).
35.	Формирование плана закупок.	<p>Необоснованное сокращение срока исполнения контракта, в результате чего может участвовать только та компания, которая либо имеет инсайдерскую информацию о закупке, либо уже наполовину выполнила предлагаемый договор. Определение поставщика (исполнителя, подрядчика) аврально в конце года (квартала). В этом случае очень велик риск сговора как с благими целями (отдать договор надежному поставщику, который его</p> <p>ДОделает! ПОСЛе ПОДПМСаНыл акта сдачи-приемки и получения средств), так и с коррупционными (отдать договор под большой «откат» с получением некачественной продукции, когда отсутствие качества незаметно при авральной приемке).</p>	средняя	Специалист по закупкам, главный бухгалтер, руководители структурных подразделений	Формирование плана закупок.



№ п/п	Коррупционная функция	опасная Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
		Необоснованное затягивание или ускорение процесса закупки.			
36.	Объединение нескольких несвязанных лотов в один.	Резкое ограничение конкуренции, не каждый участник сможет исполнить одновременно объективно несвязанные условия.	высокая	Сотрудники закупающего подразделения, авторы закупочной документации (секретарь закупочной комиссии)	Запрет включения в техническое задание разнородных несвязанных между собой товаров, работ или услуг.
37.	Дробление закупок, ограничение конкуренции.	Умышленное разбиение стоимости одного крупного заказа на несколько при заранее известной заказчику полной потребности организации в данной продукции или услугах на плановый период и при этом отсутствуют какие-либо препятствия для приобретения их в рамках одного контракта. Заключение несколько контрактов с единственным поставщиком, как прикрытие единой крупной сделки. Лишение других компаний возможности поучаствовать в тендере. Необоснованное ограничение конкуренции.	высокая	Руководители организаций, их заместители.	Минимизация проведения процедур закупок мелкими партиями, осуществляемых по прямым договорам. Максимальное устранение необходимости личного контакта специалистов и должностных лиц, ответственных за закупку и проведение испытаний товарно-материальных ценностей, с представителями коммерческих структур, осуществляющих поставку необходимой продукции.
38.	Ведение личных переговоров с поставщиками.	Потенциальные поставщики (в некоторых случаях - с участием представителя заказчика) договариваются о цене, по которой они должны "отойти" от этого заказа и о размере "откупных", предоставляемых победителем.	высокая	Руководители организаций, их заместители	Безусловное соблюдение законодательства Республики Беларусь, регулирующего вопросы закупок товаров (работ, услуг), в том числе в строительстве. Контроль со стороны вышестоящих



№ п/п	Коррупционная функция	опасная Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
					органов за правильностью проведения процедур закупок.
<b>Процедурный этап закупки</b>					
39.	Формирование лота на закупку.	Закрытые спецификации требования соответствуют продукции конкретного производителя. Подготовка технического задания, в котором могут быть учтены специфические особенности, присущие предложению конкретного поставщика (точные характеристики товара, плотность до точных габаритных размеров, требований по упаковке, маркировке, особенностям сервисного обслуживания и т.п.). Необоснованные требования к продукции (точные характеристики, уникальные диапазоны характеристик, уникальные технические решения). Необоснованные требования по соответствию стандартам, i У и т. п.; Излишние требования по упаковке и пр.	высокая	Пользователи продукции (начальники цехов, мастера, прорабы)	Анализ обоснованности устанавливаемых требований к характеристикам продукции (товаров, услуг). Разработка типовых «открытых» спецификаций на закупаемую продукцию (не завязанные на технические решения конкретных производителей).
40	Поиск поставщика, который предложит наиболее выгодные условия после проведения процедуры	Активное оказание помощи в составлении заявки одному из участников конкурса. Консультирование работников лоббируемой организации по	высокая	Сотрудники закупающего подразделения, авторы закупочной документации	Исключение положений, устанавливающих для организатора торгов необоснованно широких пределов усмотрения или

№ п/п	Коррупционная функция	опасная Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
	закупки (взятка, незаконное вознаграждение).	различным вопросам предстоящих торгов. Информирование организации о других участниках конкурса, о содержании представленных ими заявок на участие в торгах. Собираение и распространение порочащих сведений об организациях-конкурентах, подавших заявки на участие в конкурсе.		(секретарь закупочной комиссии)	возможности необоснованного применения исключений из общих правил, а также положений, содержащих неопределенных, трудновыполнимых и (или) обременительных требований к участникам конкурентных процедур.
42	Составление технического задания.	Техническое задание, составлено под конкретного поставщика или из которого вовсе непонятно, что требуется заказчику в рамках данного заказа. Перегруженность технического задания требованиями к несущественным характеристикам продукции, которая влечет риски возникновения ошибок со стороны разработчика документации, участников размещения заказа при подготовке заявки на участие, вызывает значительные проблемы в работе комиссии по определению соответствия предлагаемого товара (работ, услуг) потребностям заказчика и, как следствие, формирует предпосылки к тому, что процедура размещения заказа не состоится.	высокая	Инициаторы закупок, руководители производственных структурных подразделений	Исключение несоответствий в наименованиях, неточностей, неопределенностей, противоречивых сведений, влекущих неоднозначное толкование и нарушающих принцип единообразия документации, что может привести к запросам о разъяснении положений документации, жалобам участников торгов, отмене торгов. Запрет на установление в техническом задании требований о поставке одновременно с предметом закупки дополнительного оборудования, не предусмотренного нормативно-технической документацией, при отсутствии требований к характеристикам такого оборудования.

№ п/п	Коррупционная опасная функция	Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
43	Внесение в конкурсную документацию неустоявшихся, двусмысленных терминов.	Юридино-лингвистическая неопределенность употребление в документации о закупке неустоявшихся, двусмысленных терминов и категорий оценочного характера не позволяет должностным лицам организации-заказчика, а также членам конкурсной комиссии субъективно толковать содержание конкурсной документации. Появляются мнимые поводы для отказа участникам размещения в признании их победителями конкурентных процедур и для лоббирования интересов «нужной» организации. Намеренное включение заказчиком в извещение о размещении заказа грамматических ошибок и опечаток, использование букв латинского шрифта и др.	высокая	Сотрудники закупающего подразделения, авторы закупочной документации (секретарь закупочной комиссии)	Контроль за работой сотрудников закупочных подразделений и качеством подготовки ими закупочной документации. Запрет на использование в документации о закупке неустоявшихся, двусмысленных терминов и категорий оценочного характера, проявления такой «неопределенности» в документации, размещение извещений о размещении заказа с грамматическими ошибками, опечатками, использование букв латинского шрифта и цифр и др.
44	Составление закупочной документации, контракта.	Установление условий выполнения контракта, неприемлемых для «не своих поставщиков». Превращение контракт на оказание услуг по установке. Установление несправедливого графика оплаты, нереальные сроки поставки, завышенные штрафные санкции и т.п. Условия проекта контракта, приемлемые лишь конкретным	высокая	Сотрудники закупающего подразделения, авторы закупочной документации (секретарь закупочной комиссии)	Разработка и утверждение типовых комплектов закупочной документации, типовых проектов контрактов (включая типовые условия). Уточнение требований по формированию лотов.

№ п/п	Коррупционная функция	опасная Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
		поставщикам (сроки поставки, платежа, порядок приемки и т. п.). Высокие штрафные санкции (например, 1% за день просрочки). Управляемые условия контракта («возможна выплата аванса», «оплата по мере поступления средств» и т. д.). Разнородный лот. Ограничительные требования по логистике; (разные места поставок, подъем на этаж и т.п.). Требование необязательных до поставки документов (сертификат на партию и т.п.). Требования под конкретное техническое решение.			
45	Разработка и размещение извещения об осуществлении закупки, документации о закупке, в случае осуществления закупки конкурентным способом.	Несоответствие извещения об осуществлении закупки, документации о закупке имеющимся финансовым ресурсам (закладываемое в извещение, документацию качество продукции не соответствует (ниже) цене этой продукции, заложенной в проект договора); «Заточенность» спецификации и критериев оценки заявок, окончательных предложений участников закупки под конкретного поставщика, т.е. включение в извещение, документацию требований о поставке товаров, выполнении	низкая	Специалисты по закупкам	Контроль соответствия извещения об осуществлении закупки спецификации и критериям, требованиям о поставке товаров, выполнении работ, оказании услуг. Проведение ротации работников, непосредственно реализующих в разрезе товаров (работ, услуг) функции закупок товаров (работ, услуг), в том числе при строительстве не реже 1 раза в год.

№ п/п	Коррупционная функция	опасная Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
		работ, оказании услуг, ограничивающих участие других поставщиков; Мистификация, подмена предмета договора			
46	Формирование сведений о поставщике, требований к участнику конкурса. Указание требований к исполнителю задания.	Установление неопределенных, трудновыполнимых и обременительных требований (не предусмотренных законодательством критериев оценки заявок на участие в конкурсе и (или) их значимости, квалификационных требований к участникам размещения заказа, к размеру обеспечения заявок на участие в конкурсе или аукционе, размеру и способам обеспечения исполнения контракта и др.).	высокая	Сотрудники закупающего подразделения, авторы закупочной документации (секретарь закупочной комиссии)	Контроль со стороны руководства за деятельностью лиц, вовлеченных в закупочный процесс, в том числе на стадии утверждения документации, подписания и исполнения договоров и др. на победу в конкурсе.
47	Прием заявок на участие в конкурентной закупке.	Предоставление неполной или разной информации о закупке, подмена разъяснений ссылками на документацию о закупке. Прямые контакты и переговоры с поставщиком. Дискриминационные изменения документации. Сговор с поставщиками с целью влияния на цену или путем деления рынка искусственным проигрышем или неподачей предложений. Манипуляции заказчика с тендерной документацией и предложениями, включая	средняя	Специалисты по закупкам	Контроль за соблюдением процедуры приема заявок на участие в конкурентной закупке. Запрет прямых контактов и переговоров с поставщиками. Контроль за поступлением предложений заявок поставщиков.



№ п/п	Коррупционная функция	опасная Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
		принятие опоздавших предложений.			
48	Рассмотрение и оценка заявок на участие в конкурентной закупке.	Необоснованная дискриминация в отношении поставщиков при рассмотрении и оценке заявок. Необоснованные преимущества поставщикам. Использование необъявленных и/или недопустимых критериев оценки заявок, условий допуска к участию в закупке. Оглашение неполной или недостоверной информации о предложениях. Соккрытие информации о наличии или об отсутствии необходимых документов. Подлог, добавление, изъятие, непринятие заявок на участие в конкурсе.	средняя	Специалист по закупкам, члены комиссии по осуществлению закупок	Ограничение доступа членов конкурсных комиссий по организации и проведению процедур закупок товаров (работ, услуг) и иных работников организации к сведениям, содержащимся в предложениях участников конкурсных процедур закупок, до окончания установленного срока приема таких предложений.
49	Вскрытие конвертов.	Оглашение неполной или недостоверной информации о предложениях. Соккрытие информации о наличии или об отсутствии необходимых документов. Подлог, добавление, изъятие, непринятие заявок на участие в конкурсе.	низкая	Специалист по закупкам, члены комиссии по осуществлению закупок	Публичное вскрытие конвертов, демонстрация всего предоставленного перечня необходимых для участия в конкурсе документов.
50	Проведение закупочной процедуры.	Нарушение правил закупок. Необоснованное отклонение заявок. Доступ к содержанию чужих заявок. Ограничение допуска (отказ в приеме заявок). Адресная «работа» с поставщиками (обзвон и т. п.).	высокая	Руководители, заместители, члены конкурсных комиссий по организации и проведению процедур закупок товаров (работ, услуг). Сотрудники	Устранение неточностей и неясностей в регламентации существующих закупочных процедур, развитие системы электронных закупок. Обоснованность решений



№ п/п	Коррупционная функция	опасная Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
		Манипулирование оценками (установление набора критериев и их значимости под показатели конкретного поставщика, необъективность оценки квалификации, функциональных характеристик, потребительских свойств или качественные характеристики товара и т. д.), прямое влияние на поставщиков (в силу не анонимности поданных заявок) и другие. Передача сведений о ценовых предложениях участников размещения заказа «своему» поставщику - заявка которого будет подана позднее и с чуть меньшей ценой (при этом зарегистрирована она может быть «задним» числом).		закупающего подразделения.	членов закупочных комиссий.
51	Выбор победителя	Необоснованная дискриминация в отношении лиц, подавших заявки, при оценке и сопоставлении заявок. Необоснованные предпочтения лицам, подавшим заявки, при оценке и сопоставлении заявок. Предвзятое отношение к размещения заказа (по одинаковым (схожим) условиям предложений лиц - за одно и то же определяется разный рейтинг заявок). Субъективизм при оценке предложений.	средняя	Специалист по закупкам, члены комиссии по осуществлению закупок	Создание эффективных систем внутреннего и внешнего надзора и подотчетности при выборе победителя. Укрепление механизмов ответственности, прежде всего на уровне локальных документов.

№ п/п	Коррупционная опасная функция	Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
52	Заключение договора.	Необоснованные изменения условий договора. Затыгивание (ускорение) заключения договора. Запрос недопустимых и/или необъявленных документов и сведений при заключении договора. Затыгивание (ускорение) заключения контракта. Необоснованный отказ от заключения контракта.	средняя	Директор, заместитель директора, специалист по закупкам, начальники отделов, специалисты отделов	Заключение договора на первоначальных условиях, установленных в конкурсной документации.
<b>Пост-процедурный этап закупки</b>					
53.	Заключение и исполнение контракта.	Искусственное затыгивание срока заключения контракта. Искусственное создание ситуации, когда победитель не сумеет в срок подписать проект контракта, или же не сможет исполнить контракт (соответственно, в ряде случаев контракт может быть «передан» занявшему второе место). Внесение изменений в проект контракта. Отсутствие в контракте надлежащего порядка контроля исполнения, экспертизы, приемки. В свою очередь поставщик может попытаться поставить продукцию, не соответствующую требованиям заказчика. Выборка объема контракта. Расторжение по частичному исполнению. «Временное хранение» - при срыве сроков	высокая	Сотрудники, ответственные за контрактную работу	Тщательная приемка продукции, контроль за соответствием условий контракта первоначальным.

№ п/п	Коррупционная функция	опасная Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
		поставки «своим» поставщиком. Штрафные санкции. Приемка продукции (приемка несоответствующей, «плата» за приемку). Приемка не поставленной продукции. Уклонение от требования выплаты неустойки, штрафов и пеней.			
54	Деловые неформальные встречи с коммерческим организациями, признанными победителями конкурсов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг.	Оформление фиктивных актов приемки. Послабления при приемке товаров, результатов работ. Работы по договору, фактически выполнены не подрядчиком, а сотрудниками заказчика в порядке служебного задания. Обеспечение исполнения обязательств заказчика по оплате поставленного товара (выполненных работ, оказанных услуг) и др. Незаконное получение вознаграждения за содействие коммерческим организациям в признании их победителями конкурсов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг.	высокая	Руководители организаций, их заместители, Руководители, заместители, члены конкурсных комиссий по организации и проведению процедур закупок товаров (работ, услуг). Сотрудники закупающего подразделения	Соблюдение заказчиками установленных законодательством обязанностей при приемке товаров по качеству и количеству, при контроле выполнения иных условий договора (к примеру, сроков поставки), принятие предусмотренных законодательством мер ответственности к организациям, нарушившим условия сделки. Выполнение должностными лицами заказчика своих прямых обязанностей, за неисполнение которых они будут нести персональную ответственность. Закрепление обязанностей в локальных актах и иных организационно-распорядительных документах заказчика (порядок закупок, приказ о создании комиссии, положение о комиссии,

№ п/п	Коррупционная функция	опасная	Типовые ситуации (возможности для коррумпированной практики)	Степень риска (низкая, средняя, высокая)	Структурные подразделения (должности)	Меры по управлению коррупционными рисками
						должностные инструкции специалистов и др.), а также гражданско-правовых договорах, заключаемых с членами комиссий, не являющимися работниками заказчика.
55	Администрирование договора.		Затягивание со стороны заказчика предоставления информации, необходимых материалов для исполнения договора. Обременение контракта дополнительными необъявленными условиями.		Специалист по закупкам, начальники отделов, специалисты отделов	Контроль за соблюдением исполнения условий договора.
56	Приемка продукции, результатов услуг, работ		Необоснованно жесткие (мягкие) или необъявленные условия приемки продукции по договору. Необоснованное затягивание (ускорение) приемки и оплаты по договору. Намеренное отсутствие контроля за исполнением гарантий и/или игнорирование гарантийного периода. Необоснованные претензии по объему и срокам гарантий. Изменение заказчиком условий гарантийного обслуживания.		Специалист по закупкам, начальники отделов, специалисты отделов, специалисты бухгалтерии	Контроль за приемкой товаров (работ, услуг). Обоснованность гарантийного и пост гарантийного обслуживания.

Разработано, секретарь комиссии



А.Н.Карпович