

*На правах рукописи*

**ШУНАЕВ АЛЕКСЕЙ МИХАЙЛОВИЧ**

**МЕХАНИЗМЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИОННОЙ УГРОЗЕ В  
КОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономическая безопасность)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2021

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

**Научный руководитель -** доктор экономических наук, доцент  
**Дронов Роман Владимирович**

**Официальные оппоненты:** **Городецкий Андрей Евгеньевич**  
доктор экономических наук, профессор  
ФГБУН Институт экономики Российской академии наук, руководитель научного направления «Институты современной экономики и инновационного развития»

**Руденко Марина Николаевна**  
доктор экономических наук, профессор  
ФГБОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», заведующий кафедрой предпринимательства и экономической безопасности

**Ведущая организация -** Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

Защита состоится « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г. в \_\_\_\_ часов на заседании диссертационного совета Д 212.354.07 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, ул. Садовая, д.21, ауд. \_\_\_\_\_.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <http://www.unecon.ru/dis-sovety> Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Т.А. Лаврова

## **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность темы диссертационного исследования.** Криминализация экономических отношений приобретает все более сложные формы, позволяющие сохранить доход, полученный в ходе противоправных действий, что обуславливает развитие новых форм экономических преступлений, легализации доходов, полученных преступным путем и коррупции. Борьба с коррупцией в государственном секторе давно привлекла внимание исследователей, правоохранителей, представителей федеральных органов исполнительной власти, граждан и общественных организаций. Факт причинения экономического ущерба экономике страны коррупционными действиями является общепризнанным, поэтому на федеральном уровне действует система мер нейтрализации коррупционной угрозы. Установить реальный ущерб экономике, наносимый всеми проявлениями коррупции, достаточно сложно из-за высоких показателей латентности этого экономического феномена.

Коммерческий сектор экономики также подвержен угрозе коррупции. Структура экономического взаимодействия между субъектами предпринимательской деятельности предусматривает движение материальных средств, наличие отношений власти и подчинения, нормативного регулирования деятельности, затрат, договоров, соответственно, данная среда содержит в себе все необходимые условия для появления и развития коррупции. В ходе коррупционных действий в коммерческом секторе ущерб причиняется в первую очередь интересам собственников, предприятия, в некоторых случаях - интересам сотрудников. Прямого ущерба интересам государства не наносится, поэтому данная сфера деструктивной деятельности в бизнесе, несмотря на законодательный запрет, не является ключевой при контроле со стороны правоохранительных органов, что способствует развитию коррупции в бизнес среде. Учитывая значительную долю коммерческого сектора в экономике РФ, отсутствие эффективных механизмов нейтрализации коррупции в бизнесе, индифферентность общества к проблемам внутрикорпоративной коррупции, можно говорить о наличии значительных резервов экономического роста российских предприятий и организаций, не использованных вследствие коррупционных действий сотрудников и руководителей.

Актуальность темы диссертационного исследования обусловлена необходимостью формирования организационно-экономических механизмов выявления и нейтрализации коррупционной угрозы на предприятиях коммерческого сектора, что позволит существенно повысить экономическую безопасность бизнеса и обеспечить повышение эффективности деятельности хозяйствующих субъектов в интересах их собственников.

**Степень разработанности научной проблемы.** Исследованию институтов и институциональной среды посвящены труды таких отечественных и зарубежных исследователей, как Дж. Акерлоф, А.А. Аузан, Г.С. Беккер, В.И. Беляев, М. Вебер, Д. Норт, А.Н. Олейник, Е.В. Попов, В.Л. Тамбовцев, О.И. Уильямсон, А. Эрлих и др.

Особенностям обеспечения экономической безопасности предприятий и проблемам нейтрализации коррупционных отношений на макро и микроэкономи-

ческом уровне посвящены работы следующих авторов: М.А. Альпидовской, Р.В. Вишни, Я.И. Гилинского, А.И. Долговой, Р.В. Дронова, С.Н. Иншакова, Д. Кауфманна, В.П. Кириленко, В.В. Колесникова, Г.Г. Кондратенко, Ю.А. Нисневича, Дж. Най, А.Н. Петрова, В.А. Плотникова С. Роуз-Аккерман, Г.А. Сатарова, В.И. Сигова, А.А. Смирнова, А.В. Харламова, А. Хайденхаммера, Д. Фредрикса, И.П. Фировой, К. Фридриха, А. Шлейфера и др.

Однако до настоящего времени не сформировано системное представление о способах выявления и нейтрализации коррупционной угрозы в коммерческом секторе экономики, включая целостную концепцию противодействия коррупционной угрозе в интересах собственников хозяйствующих субъектов.

**Цели и задачи диссертационного исследования.** Целью исследования является разработка концепции организационно-экономического механизма, обеспечивающего выявление и нейтрализацию коррупционной угрозы для предприятий коммерческого сектора экономики.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих **задач:**

- обосновать оппортунистическую сущность коррупционного поведения персонала как угрозы экономической безопасности хозяйствующего субъекта коммерческого сектора экономики;
- раскрыть элементы и взаимосвязи в экономических механизмах коррупции и коррупционных проступков;
- разработать концептуальный подход к обеспечению нейтрализации угроз внутрикорпоративной коррупции;
- предложить обоснованные перечень и пороговые значения индикаторов коррупционной угрозы, порождаемых внешней и внутренней средой, для организаций коммерческого сектора экономики;
- сформировать механизм нейтрализации угроз корпоративной коррупции, позволяющий предотвращать ущерб интересам бенефициаров;
- разработать методический подход к оценке экономического ущерба от коррупционных действий в коммерческих организациях.

**Объектом исследования** является экономическая система хозяйствующих субъектов коммерческого сектора экономики и ее преобразования, способствующие повышению уровня экономической безопасности.

**Предметом диссертационного исследования** является разработка механизмов противодействия коррупционным действиям, обеспечивающих предупреждение и нейтрализацию угроз экономической безопасности субъектов, осуществляющих хозяйственную деятельность в коммерческом секторе экономики.

**Теоретической основой диссертационного исследования** выступили научные труды российских и зарубежных ученых в сфере обеспечения экономической безопасности, институциональной и неинституциональной экономики, теории рисков. Диссертационное исследование базируется на теоретических положениях, представленных в трудах российских и зарубежных ученых в области теневой экономики, экономической теории, экономической безопасности, экономического анализа права, проблем оппортунизма, формирования механизмов

нейтрализации коррупционной угрозы и систем обеспечения экономической безопасности на макро-, мезо- и микроуровне.

**Методологической основой диссертационного исследования** является системный подход, в рамках которого применены методы дедукции и индукции, экономико-математического моделирования, структурно-логического и сравнительного анализа, а метод экспертных оценок.

**Информационная база исследования** состоит из нормативно-правовых документов в сфере обеспечения экономической безопасности и противодействия коррупции, статистической информации Федеральной службы государственной статистики, Министерства Внутренних Дел, Прокуратуры РФ, Следственного комитета РФ, Судебного департамента, отчетов АСФЕ, СРИБ, официальных интернет-ресурсов.

**Обоснованность и достоверность полученных результатов** обусловлена корректным определением цели и задач исследования, логичной структурой, выбором методов исследования, адекватных объекту, предмету, цели и задачам исследования, использованием достоверной и актуальной статистики, представлением результатов научной общественности в рецензируемых научных изданиях и на международных научно-практических конференциях.

**Соответствие Паспорту научной специальности.** Диссертационное исследование соответствует Паспорту научной специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономическая безопасность), п. 12.14. Проблемы криминализации общества и ликвидации теневой экономики (инструменты, методы, механизмы).

**Научная новизна работы** заключается в разработке научно-методического обеспечения развития организационно-экономического механизма противодействия коррупционным угрозам экономической безопасности организаций коммерческого сектора экономики, которое, в отличие от имеющихся разработок, основаны на нейтрализации оппортунистического поведения персонала организаций в ущерб интересам бенефициара.

**Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем:**

1. Уточнена оппортунистическая сущность коррупционных проступков персонала, которая отражается в нарушении норм трудового контракта между работником и работодателем после его заключения, и на этой основе предложена классификация видов коррупции как проявлений оппортунистического поведения, что позволило, в отличие от ранее разработанных подходов, обосновать теоретико-методологическую базу разработки механизма противодействия коррупции в организациях коммерческого сектора экономики.

2. Раскрыты экономические механизмы коммерческого подкупа, присвоения и растраты как следствий конфликтов интересов сотрудников коммерческих организаций и бенефициара, обеспечивающие формирование коррупционного дохода в процессе создания стоимости, что позволило определить возможности противодействия оппортунистическому поведению персонала и нейтрализации коррупционных угроз экономической безопасности организаций.

3. Разработана концепция нейтрализации угроз внутрикорпоративной коррупции, направленная на устранении конфликта интересов сотрудников организаций коммерческого сектора экономики в процессе формирования прибыли и минимизации рисков получения ими коррупционного дохода и основанная на взаимодействии четырех организационно-управленческих блоков (мониторинговый, идентификационный, управляющий, компенсационный).

4. Обоснован состав индикаторов и пороговые значения индикаторов коррупционной угрозы для организаций коммерческого сектора экономики, включая индикаторы факторов внешней среды, определяемые на основании метода аналогий на основе базы данных о размере валового внутреннего продукта и индекса восприятия коррупции по странам-лидерам, и внутренней среды, устанавливаемые руководством организации в соответствии со стратегическими целями ее развития.

5. Разработана схема противодействия коррупционным проявлениям и нейтрализации экономического ущерба от коррупционных поступков персонала в коммерческой организации, собственник (бенефициар) которой не участвует в операционной деятельности организации, предполагающая дифференциацию управленческих решений в зависимости от ожидаемой /фактической доходности и выявленных областей конфликтов интересов.

6. Предложен методический подход к оценке ущерба от внутрикорпоративной коррупции на основе выделения центров ответственности с учетом возможностей контроля операционной деятельности, индикаторов коррупции в центре ответственности и видов коррупционных злоупотреблений.

**Теоретическая значимость полученных результатов.** Сформулированные в работе выводы и рекомендации позволяют дополнить теорию экономической безопасности обоснованием источников угроз коррупции и механизмов обеспечения экономической безопасности на микроэкономическом уровне на основе нейтрализации коррупционной угрозы в организациях коммерческого сектора экономики.

**Практическая значимость работы.** Результаты исследования содержат обоснование возможностей внедрения разработанных положений в бизнес-процессы хозяйствующих субъектов коммерческого сектора экономики на уровне собственника бизнеса и руководства предприятия. Основные положения диссертационного исследования применимы при чтении курсов «Экономическая безопасность», «Корпоративное мошенничество» при подготовке специалистов по направлению 38.05.01 «Экономическая безопасность», а также при чтении курсов «Актуальные проблемы противодействия коррупции», «Теневая экономика», магистерская программа «Экономическая безопасность бизнеса», направление 38.04.01 Экономика.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения результаты исследования пошли апробацию на следующих научных конференциях: Санкт-Петербургский Международный Экономический Конгресс (СПЭК-2016); III Межвузовская научно-практическая конференция с международным участием «Экономическая безопасность: стратегические риски и угрозы»; Международная

конференция «Творчество как национальная стихия: инновации и Dasein»; IV Межвузовской научно-практической конференции с международным участием «Экономическая безопасность: современные угрозы и пути их нейтрализации»; XV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Здоровье – основа человеческого потенциала: проблемы и пути их решения» (секция «Экономическая безопасность в экосистеме цифровой экономики»)

Основные результаты исследования нашли использование при чтении курсов лекций и проведении практических занятий по дисциплинам «Актуальные проблемы противодействия коррупции», «Комплексная безопасность бизнеса» основной образовательной программы магистратуры «Экономическая безопасность бизнеса» по направлению 38.05.01 Экономика.

**Публикации.** По теме данного диссертационного исследования автором опубликовано 12 печатных работ общим объемом 5,65 п. л. (вклад автора 4,45 п.л.), в том числе четыре статьи в журналах, рекомендованных ВАК РФ.

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и 4-х приложений.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

*1. Уточнена оппортунистическая сущность коррупционных проступков персонала организаций коммерческого сектора экономики, которая отражается в нарушении норм трудового контракта между работником и работодателем после его заключения, и на этой основе предложена классификация видов коррупции как проявлений оппортунистического поведения.*

Оппортунистское поведение как вариант негативного девиантного поведения в экономических отношениях субъектов проявляется как имманентный элемент развития общества и общественных отношений. Коррупция есть одно из проявлений оппортунизма, т.к. коррупционное поведение всегда основано на нарушении установленных норм, информационной асимметрии, наличии выгоды, ущерба интересам одной из сторон контракта и умысла в совершении коррупционного поступка. Корпоративная коррупция в организациях коммерческого сектора экономики обусловлена факторами внешней для предприятия среды и внутренней среды. Коррупциогенность внешней среды организации коммерческого сектора экономики определяется экономическими, институциональными, социокультурными факторами; коррупциогенность внутренней среды порождается общими факторами, которые определяются отраслевыми и рыночными условиями производства, снабжения и сбыта, и частными факторами, которые порождаются внутрикорпоративными условиями.

Действия, направленные на присвоение благ сотрудниками организации или их действия в пользу третьих лиц, должностными лицами коммерческих организаций (коррупционный проступок в организациях коммерческого сектора экономики) представляет угрозу для интересов собственника т.к. наносит ущерб собственности и уменьшает отдачу от вложенного капитала в краткосрочной, среднесрочной или долгосрочной перспективе. Модель коррупционного проступ-

ка приведена на рисунке 1. Наиболее распространенным является оппортунизм работника в отношении работодателя после заключения трудового контракта. Это объясняется следующими обстоятельствами: возможностей для нарушения условий соглашения становится больше с момента подписания трудового договора и возникновения взаимных прав и обязанностей в трудовой сфере; в течение всего срока работы у сотрудника могут появляться новые возможности и умыслы совершить оппортунистский проступок; количество работников, как правило, превышает численность контролирующего персонала, что не всегда позволяет своевременно выявлять и пресекать коррупционную угрозу.

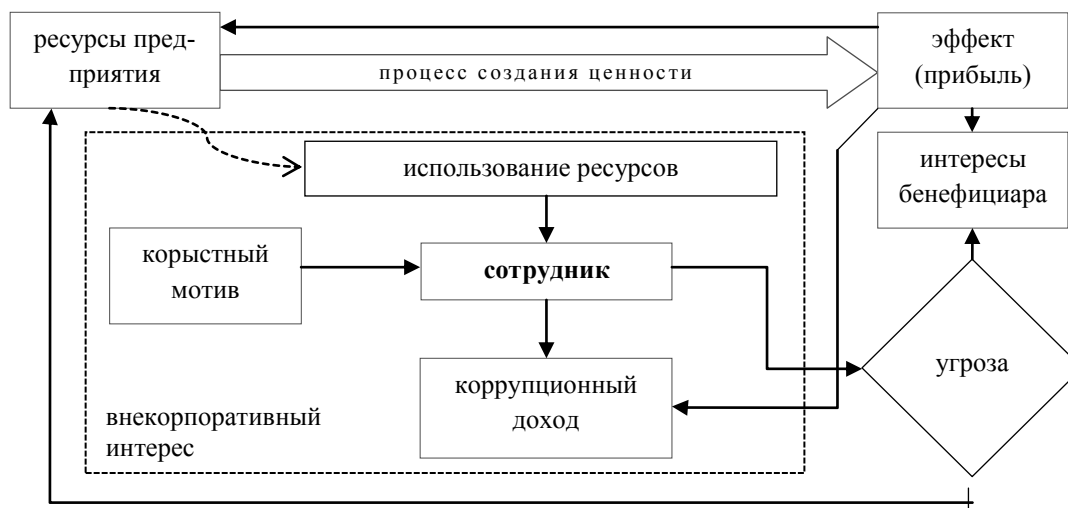


Рисунок 1 - Модель коррупционного проступка на предприятии коммерческого сектора экономики

Обобщение точек зрения по вопросу классификации оппортунизма позволяет выделять следующие виды оппортунистического поведения: оппортунистическое поведение, связанное с нарушением правил, защищаемых уголовным законодательством; оппортунистическое поведение, связанное с нарушением правил, защищенных не уголовными отраслевыми нормами; оппортунистическое поведение, не являющееся деликтом. В результате анализа специальной литературы по проблемам противодействия коррупции и обеспечения экономической безопасности в организациях коммерческого сектора экономики были выделены критерии классификации коррупции в организациях коммерческого сектора экономики, которые в сопоставлении с видами коррупции представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Виды коррупции в экономических взаимоотношениях на предприятиях коммерческого сектора экономики

Критерий	Виды коррупции			
по виду действий коррупционера	присвоение активов (хищения)	мошенничество в финансовой отчетности	взятничество	
по масштабу	Малый бизнес	Средний бизнес	Крупный бизнес	
по отраслевой принадлежности	Банковская и финансовая сферы, производство, здравоохранение, торговля, образование, страхование, энергетика, транспорт, логистика, строительство, туризм и гостеприимство, инновации, консалтинг и др.			
по области возникновения	Снабжение	Производство	Сбыт	
по степени влияния на цели организации	Незначительное	В крупном размере	В особо крупном размере	Фатальное
по частоте коррупционных дей-	Регулярная		Эпизодическая	



Критерий ствий	Виды коррупции			
	по виду нарушаемой нормы	уголовно-наказуемые деяния	С нарушением не уголовных правовых норм	С нарушением этических норм
по взаимоотношениям субъектов коррупционных отношений	Эндогенная		Экзогенная	
в зависимости от должностного положения коррупционера	Линейный персонал (низовая)	Специалисты	Менеджеры	Высшее руководство организации (верхушечная).
по форме предмета подкупа	Материальная при передаче денег или материальных ценностей;		Нематериальная при оказании услуги или покровительстве	
по целевой функции	Способ увеличения личного дохода		Механизм управления	
по количеству вовлеченных лиц	Монокоррупция	Коррупция с вовлечением двух лиц	Групповая коррупция	

2. *Раскрыты экономические механизмы коммерческого подкупа, присвоения и растраты как следствий конфликтов интересов сотрудников коммерческих организаций и бенефициара, обеспечивающие формирование коррупционного дохода в процессе создания стоимости, что позволило определить возможности противодействия оппортунистическому поведению персонала и нейтрализации коррупционных угроз экономической безопасности организаций.*

Основной угрозой экономической безопасности организаций коммерческого сектора экономики, имеющей коррупционный характер, является коммерческий подкуп, представляющий собой незаконную передачу предмета подкупа лицу, обладающему управленческими функциями на предприятии коммерческого сектора или иной организации, либо получение этим лицом предмета подкупа. Экономический механизм коммерческого подкупа как варианта проявления корпоративной коррупции приведен на рисунке 2.

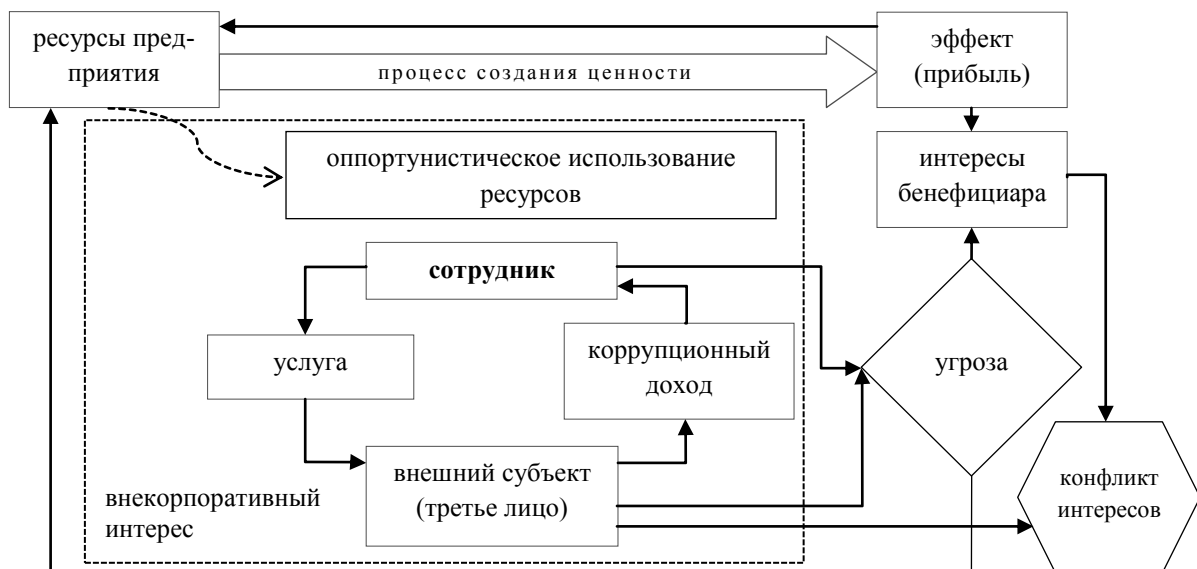


Рисунок 2 - Экономический механизм коммерческого подкупа

В ходе совершения коммерческого подкупа – проявления взяточничества на предприятии, сотрудник предприятия оказывает услугу третьему лицу с изъятием ресурса предприятия-работодателя. Подобный вид корпоративной коррупции но-

сит регулярный или многоэпизодный характер. Полученная прибыль от коррупционной сделки присваивается сотрудником, формируя коррупционный доход и нанося ущерб интересам бенефициара в виде недополученной прибыли. В случае выявления взяточничества на предприятии сбор доказательной базы для предыдущих случаев затруднен в связи недоступностью для предприятия-работодателя договора между сотрудником и третьим лицом. Под третьим лицом понимается субъект внешней по отношению к предприятию среды, имеющий противоположный интерес с бенефициаром, следовательно, подобное взаимодействие формирует конфликт интересов.

К числу коррупционных проявлений в виде присвоения активов на предприятии следует отнести присвоение или растрату имущества, вверенного сотруднику и находящегося у него в правомерном пользовании и распоряжении. Экономический механизм присвоения или растраты, как варианта проявления корпоративной коррупции приведен на рисунке 3.

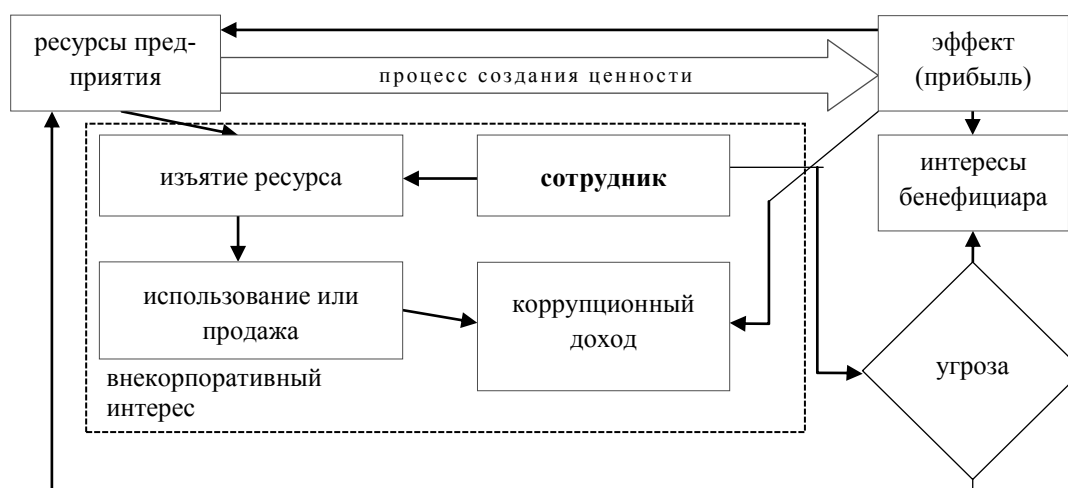


Рисунок 3 - Экономический механизм присвоения или растраты как результата коррупционных отношений в организациях коммерческого сектора экономики

3. Разработана концепция нейтрализации угроз внутрикорпоративной коррупции, направленная на устранении конфликта интересов сотрудников организаций коммерческого сектора экономики в процессе формирования прибыли и минимизации рисков получения ими коррупционного дохода и основанная на взаимодействии четырех организационно-управленческих блоков (мониторинговый, идентификационный, управляющий, компенсационный).

Антикоррупционная деятельность в организациях коммерческого сектора экономики может быть представлена системой, включающей четыре взаимосвязанных блока:

- мониторинговый блок, отслеживающий изменение состояния защищенности предприятия от угрозы корпоративной коррупции. Мониторинг необходимо проводить на базе комплексной количественной и качественной оценки факторов, обуславливающих коррупцию как на макроуровне, так и на уровне хозяйствующего субъекта. Реализация этой функции может быть осуществлена через систему

показателей защищенности предприятия от угрозы корпоративной коррупции – индикаторов и их пороговых значений;

- идентификационный блок. Основной целью данной подсистемы является выявление угроз и оценка рисков корпоративной коррупции. Особо стоит выделить систему скоринговой оценки персонала, позволяющую учесть личностные факторы сотрудников, имеющих доступ к ресурсам предприятия;

- управляющий блок, включающий в себя меры направленные на нейтрализацию причин и условий, способствующих проявлению коррупции на предприятии;

- компенсационный, необходимый для возмещения ущерба, причиненного коррупционными действиями сотрудников. К этому блоку можно отнести алгоритм принятия управленческого решения об экономической целесообразности проведения внутреннего расследования с учетом потенциальных затрат на расследование.

Концепция защиты коммерческого предприятия от угрозы корпоративной коррупции, представлена на рисунке 4. Она предусматривает:

- проведение мониторинга внешней институциональной среды и внутрикорпоративных факторов с целью выявления угроз корпоративной коррупции в коммерческой организации;

- осуществление скоринговой антикоррупционной оценки персонала коммерческой организации на предмет возможности и вероятности участия в коррупционных схемах;

- оценку эффективности внедрения механизмов контроля и нейтрализации коррупционной угрозы;

- за счет эффективного внедрения антикоррупционных механизмов и точечного воздействия на причины коррупционного поведения персонала снижение потерь в ходе осуществления текущей деятельности предприятия, тем самым увеличивая показатели доходности;

- в случае выявления ущерба от коррупционных действий сотрудников предприятия – его компенсацию;

- адаптацию механизмов нейтрализации коррупционной угрозы в коммерческих организациях к изменениям во внутренней среде и снижении коррупционных рисков.

Скоринговая оценка коррупционных рисков, исходящих от персонала, реализуется через мониторинг следующих показателей: доступ и распоряжение сотрудниками ресурсами предприятия - для определения величины возможного ущерба от коррупции; склонность сотрудника к риску и отношение к деньгам, внедрённые механизмы контроля деятельности и нейтрализации коррупции, воздействующие на сотрудника, возможная частота коррупционного проступка (разовая, ежедневная, еженедельная, месячная, годовая) - для определения вероятности коррупционного поведения. Система мониторинга может быть реализована с применением многофакторной регрессионной модели, представленной в диссертационном исследовании.

Результат скоринговой оценки может быть представлен картой рисков (рисунок 5).

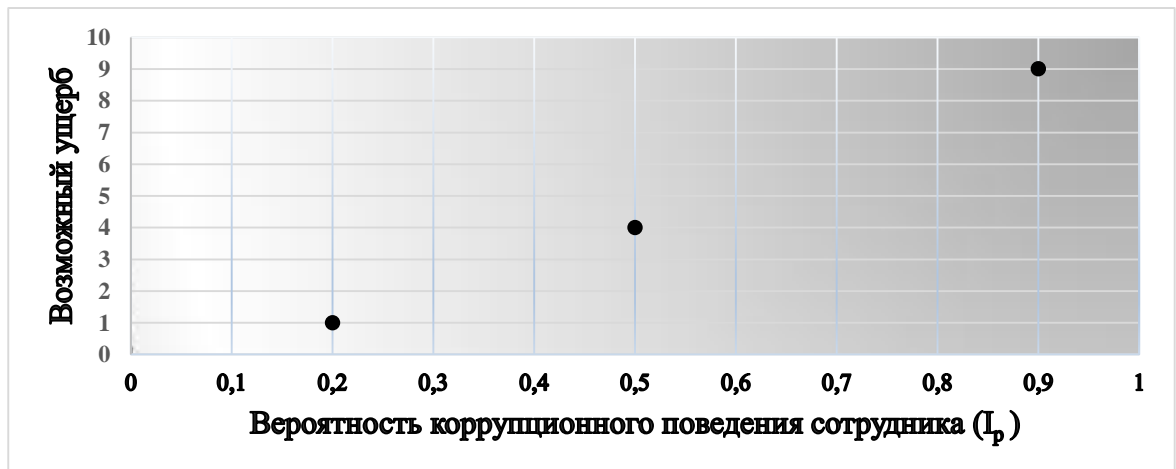


Рисунок 5 - Карта рисков корпоративной коррупции по сотрудникам на базе скоринговой оценки

Возможный ущерб определяется через оценку коррупционности бизнес-процессов и влияния сотрудника на бизнес-процесс. Оценка коррупционности бизнес-процессов проводится экспертным методом с присвоением коррупционного рейтинга.

4. *Обоснован состав индикаторов и пороговые значения индикаторов коррупционной угрозы, порождаемых внешней и внутренней средой, для организаций коммерческого сектора экономики, включая индикаторы факторов внешней среды, определяемые на основании метода аналогий на основе базы данных о размере валового внутреннего продукта и индекса восприятия коррупции по странам-лидерам, и внутренней среды, устанавливаемые руководством организации в соответствии со стратегическими целями ее развития.*

Факторы внешней среды, обуславливающие коррупцию на предприятии, и их индикаторы, приведены в таблице 2. Определение пороговых значений индикаторов  $x_1$ - $x_4$  и  $x_7$ - $x_{11}$  проводилось с помощью метода аналогий, на базе данных двадцати стран-лидеров по размеру ВВП и индексу «Восприятие коррупции в государстве». Пороговые значения индикаторов  $x_5$  и  $x_6$  рассчитаны на основе текущего распределения видов преступности в общем объеме преступлений совершенных в РФ и порогового значения по уровню преступности, предложенного Р.В. Дроновым и А.В. Павловым.

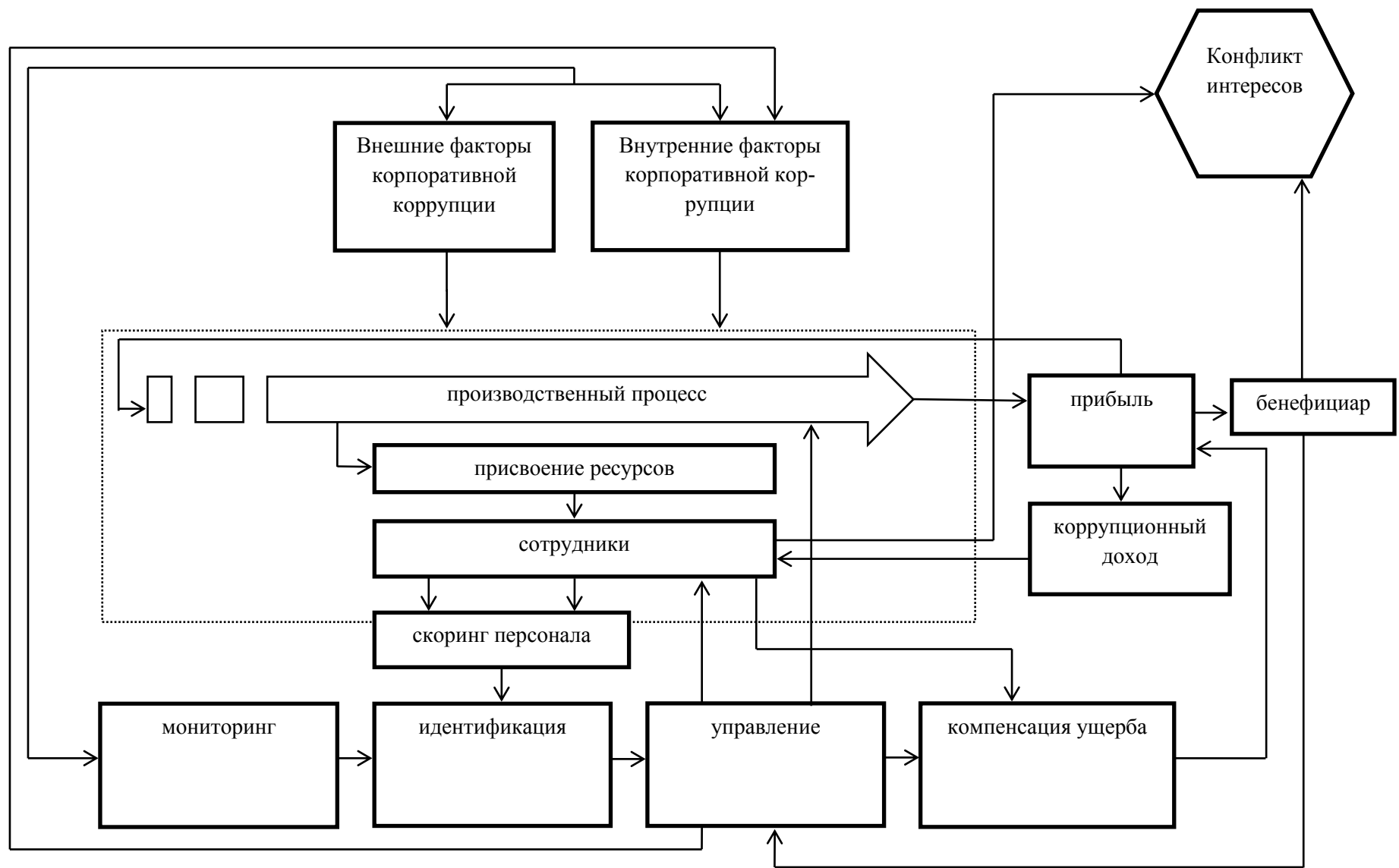


Рисунок 4 - Концепция нейтрализации корпоративной коррупции на предприятии

Таблица 2 – Индикаторы коррупциогенных факторов внешней среды

Вид фактора	Индикаторы	$x_n$	Единица измерения	Источник	Пороговое значение	Индикатор	Факт, 2019 г.
Экономические	Валовой внутренний продукт на душу населения (по паритету покупательной способности)	$x_1$	Долларов США на человека	МВФ	48483,85	не менее	11326
	Защищенность собственности	$x_2$	Величина индекса	Property Rights Index	54544,4	не менее	28797
	Размер теневой экономики	$x_3$	% ВВП	МВФ	7,8953	не менее	4,989
Правовые	Верховенство закона	$x_4$	Величина индекса	Всемирный банк	15,173	не более	38,42
	Преступность против интересов службы в коммерческих и иных организациях	$x_5$	Инцидент на 100 тыс. человек трудоспособного населения	Статистический вестник МВД	91,562	не менее	2,7
	Преступность в сфере экономики	$x_6$	Инцидент на 100 тыс. человек трудоспособного населения	Статистический вестник МВД	4	не более	1,2
Политические	Контроль коррупции в государстве	$x_7$	Величина индекса	Всемирный банк	30	не более	71
	Восприятие коррупции в государстве	$x_8$	Величина индекса	Transparency International	91,2795	не менее	21,2
Административные	Эффективность государственного управления	$x_9$	Величина индекса	Всемирный банк	76,35	не менее	28
	Качество государственного регулирования	$x_{10}$	Величина индекса	Всемирный банк	92,524	не менее	51
	Инструменты «soft power»	$x_{11}$	Величина индекса	The Soft Power 30	91,851	не менее	31,7

Факторы внутренней среды, обуславливающие коррупцию на предприятии, являются факторами постконтрактного внутрифирменного оппортунизма. Пороговые значения индикаторов антикоррупционной защищенности устанавливаются руководством предприятия т.к. их значение обусловлены стратегическими и текущими целями, особенностями отрасли, рыночной

конъюнктурой. Примерный перечень корпоративных факторов и их индикаторы приведены в таблице 3.

Таблица 3 - Коррупциогенные факторы внутренней среды и их индикаторы

Группа факторов	Индикаторы	$x_n$	Показатель	Пороговое значение
Экономические	Уровень средней зарплаты на предприятии	$x_{12}$	Рублей в месяц	Не ниже среднего по отрасли для субъекта
	Вовлеченность в теневую экономическую деятельность	$x_{13}$	Сильное/среднее/слабое/отсутствует	Слабое или отсутствует
	Открытость финансовых/экономических данных	$x_{14}$	Высокий/средний/слабый	В зависимости от организационно-правовой формы и в соответствии с политикой конфиденциальности
Управленческие	Ротация управленческого персонала в последний год	$x_{15}$	%	В соответствии с кадровой политикой
	Случаи привлечения к ответственности за корпоративную коррупцию за последний год	$x_{16}$	Количество случаев	0
	Соотношение оплаты труда с фиксированной составляющей с дополнительным стимулированием	$x_{17}$	б/р	В соответствии с ЛНА по оплате труда
Социально-психологические	Стимулирование творческой активности	$x_{18}$	Сильное(2)/среднее(1)/слабое(0)	Не менее 1
Кадровые	Количество лиц с высшим образованием	$x_{19}$	%	В соответствии с отраслевой и технологической спецификой
	Количество увольнений по инициативе работодателя	$x_{20}$	%	В соответствии с кадровой политикой
	Дефицит кадров	$x_{21}$	%	Не ниже среднего по отрасли для субъекта
	Соотношение мужчин и женщин в организации	$x_{22}$	б/р	В соответствии с отраслевой и технологической спецификой
	Коэффициент текучести руководящих кадров	$x_{23}$	%	1-3
	Коэффициент текучести менеджеров	$x_{24}$	%	2-4

Группа факторов	Индикаторы	$x_n$	Показатель	Пороговое значение
	Коэффициент текучести линейного персонала	$x_{25}$	%	1-3

Индикаторы, представленные в таблицах 2 и 3, составляют информационное обеспечение системы противодействия коррупционным угрозам в организациях коммерческого сектора экономики и являются предметом мониторинга в рамках концепции, представленной на рисунке 4.

5. *Раскрыта структура противодействия коррупционным проявлениям и нейтрализации экономического ущерба от коррупционных поступков персонала в коммерческой организации, собственник (бенефициар) которой не участвует в операционной деятельности организации, предполагающая дифференциацию управленческих решений в зависимости от ожидаемой /фактической доходности и выявленных областей конфликтов интересов.*

В случаях, когда бенефициар, не участвующий в операционной деятельности организации, принимает управленческие решения, он основывается на информации, полученной в ходе внешнего аудита и динамики стоимостных, ведущим из которых является EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization). Отсутствие прямого участия собственника в руководстве организацией обуславливает возникновение информационной асимметрии между бенефициаром и руководством предприятия, что является фактором, обуславливающим постконтрактный оппортунизм и корпоративную коррупцию как один из вариантов его проявления. В случаях, когда уровень EBITDA не удовлетворяет ожидания бенефициара ли устойчиво находится на уровне ниже среднеотраслевого, он принимает решение о смене руководства организации. Если уровень EBITDA соответствует ожиданиям бенефициара, для него нет необходимости осуществления дополнительных затрат на сбор информации, контроль, управление бизнесом и смену руководства. Схема внутрикорпоративных взаимосвязей в коммерческой организации с собственником (бенефициаром), не участвующими в операционной деятельности организации приведена на рисунке 6.

Верхушечная коррупция может быть пресечена собственником в случаях ее выявления в ходе аудита или появления информации о коррупционных злоупотреблениях в руководстве организации из других источников, например возбужденного уголовного дела, информации в средствах массовой информации. Решение о расторжении контракта с руководителем будет приниматься исходя из анализа сильных сторон в работе руководства организации и вероятности отрицательных последствий, которые несет их замена (снижение EBITDA, ущерб репутации, потеря доли рынка и пр.) Величина потери от коррупционной деятельности будет учтена в разнице показателя EBITDA до и после смены руководства организации. Низовая коррупция на предприятии прямо влияет на затраты, увеличивая их. Для уменьшения затрат можно оптимизировать бизнес-процессы путем кадровых или управленческих решений или снизить коррупционный доход, формирующий часть за-



трат за счет внедрения или повышения эффективности функционирования механизмов антикоррупционного контроля.

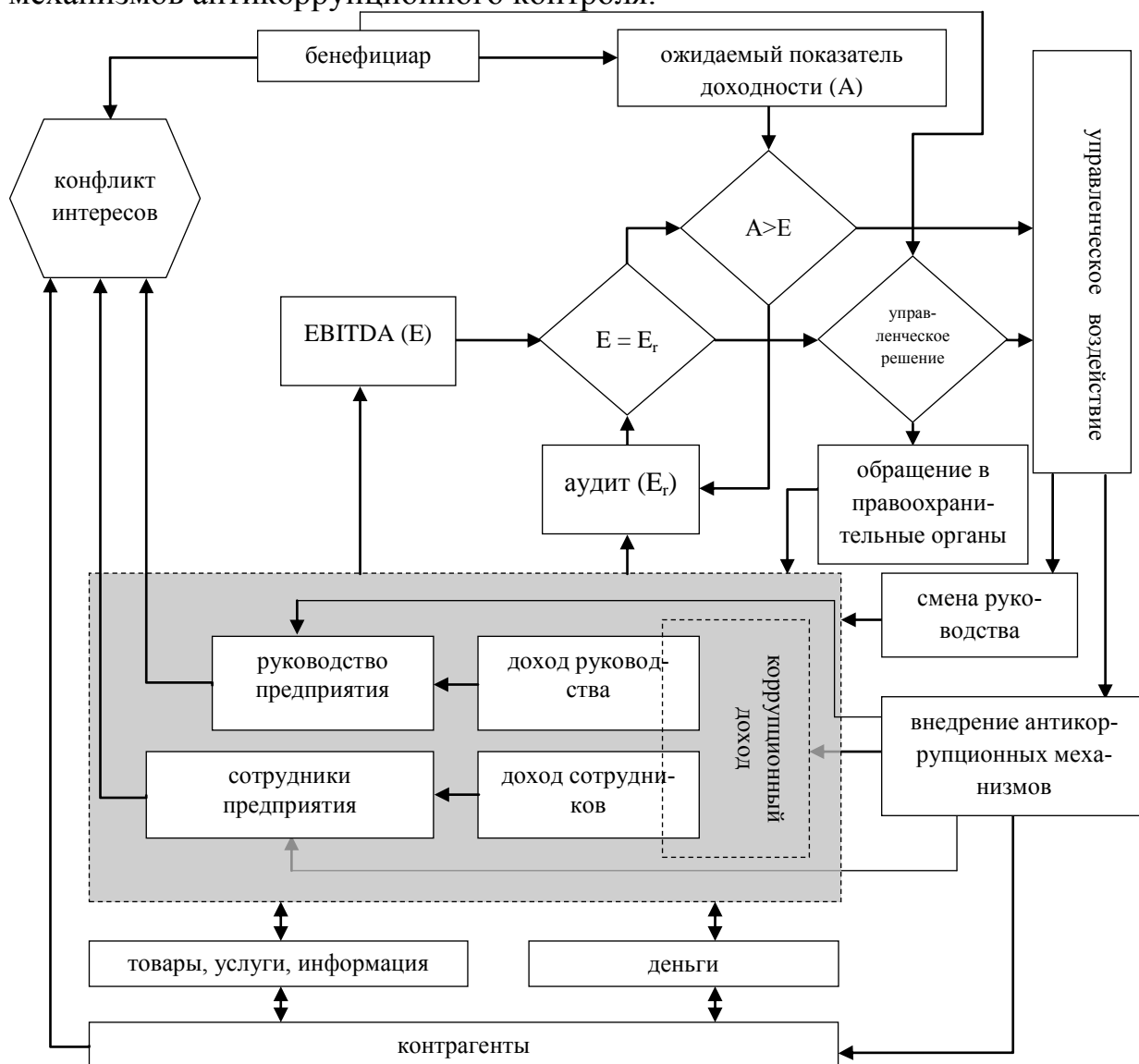


Рисунок 6 - Схема противодействия коррупционным угрозам в коммерческой организации с собственником (бенефициаром), не участвующими в операционной деятельности организации

Внедрение механизма нейтрализации коррупционной угрозы на низовом уровне будет оправдано если зарплаты сотрудников не ниже среднерыночных, а также затраты на реализацию механизма не превысят величину издержек от коррупционной деятельности.

6. *Разработан методический подход к оценке ущерба от внутрикорпоративной коррупции на основе выделения центров ответственности с учетом возможностей контроля операционной деятельности, индикаторов коррупции в центре ответственности и видов коррупционных злоупотреблений.*

Для реализации комплексного подхода к оценке коррупционного ущерба целесообразно выделить два вида коррупции на предприятии: скрытую и наблюдаемую. Под скрытой коррупцией следует понимать коррупционные действия сотрудников, не выявленные в ходе учетных процедур и антикоррупционного контроля. Наблюдаемая коррупция – это коррупционные действия сотрудников, наносящие материальный ущерб интересам организации, который зафиксирован в ходе контрольно-учетной работы. Выявление скрытой коррупции требует внедрения новых алгоритмов идентификации, применяемых в контрольных, учетных процедурах и дополнительной аналитике. Вследствие появления дополнительных издержек на идентификацию при неопределенном ущербе, затраты на противодействие вполне могут быть выше величины предотвращенного ущерба. Итоговый экономический результат противодействия коррупции может негативно отразиться на финансовых показателях организации вследствие появления чрезмерных контрольных процедур и неэффективных затрат. Коррупционные проявления в коммерческой организации могут увеличить величину недополученного дохода, например, в случае оказания сотрудниками услуг, аналогичных основной деятельности предприятия, через аффилированные с ним организации. Возможные варианты ущерба от коррупции на предприятии приведены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Подход к оценке ущерба от коррупции в организациях коммерческого сектора экономики

Необходимо подчеркнуть, что устойчивое снижение прибыли порождает дополнительные угрозы экономической безопасности организации ком-

мерческого сектора, поскольку является основанием для проведения выездной налоговой проверки коммерческой организации. Направления аудита центров ответственности определяются потенциальными коррупционными возможностями их руководителей (таблица 4).

Инструментом, позволяющим увеличить адаптивные свойства коммерческой организации и эффективность управления, является децентрализация управления на основе выделения и внутрикорпоративной институционализации центров ответственности - элементов организационной структуры, в пределах которого лицо, принимающее решение, несет ответственность за достижение поставленных перед ним целей и целесообразность расходов, понесённых для достижения этих целей.

Однако децентрализация при отсутствии эффективных механизмов контроля порождает новые коррупционные возможности (таблица 4).

Таблица 4 – Коррупционные возможности в центрах ответственности по полномочиям руководителя

Наименование	Контроль операционной деятельности	Индикаторы коррупции в центре ответственности	Виды коррупционных злоупотреблений
Центр затрат	ФОТ, цена трансфертная цена услуги или продукта, цена закупаемого товара или услуги	высокая цена оказания услуги, высокая цена закупок (в сравнении со среднеотраслевым показателем)	присвоение активов, взяточничество, конфликт интересов
Центр выручки	ФОТ, валовый доход	высокие затраты на текущую деятельность, снижение оборота, снижение выручки	присвоение активов, взяточничество
Центр прибыли	ФОТ, валовый доход, затраты, цена закупаемого товара или услуги	высокие затраты на текущую деятельность, снижение оборота, снижение выручки, снижение рентабельности	присвоение активов, взяточничество, конфликт интересов
Центр инвестиций	размер инвестиций, прогнозные значения прибыли, обоснованность аналитической основы инвестиций, рентабельность инвестиций	аффилированность контрагентов, недостоверность сведений в аналитической информации	мошенничество в отчетности, взяточничество, конфликт интересов

Контроль результатов эффективности работы центров может быть проведен на основании сопоставления учетных данных и фактических результатов, сопоставления показателей с среднерыночными. Антикоррупционный аудит центров ответственности, включая анонимное анкетирование сотрудников подразделений, входящих в данный центр ответственности, и взаимодействующих с ним в ходе бизнес-процессов будет способствовать эффективному использованию ресурсов при нейтрализации коррупционных угроз в коммерческой организации.

### **III. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ (ЗАКЛЮЧЕНИЕ)**

Латентный характер коррупции в организациях коммерческого сектора экономики и неявный характер угроз экономической безопасности обуславливают относительно низкий общественный и профессиональный интерес к данной проблеме. Тем не менее устойчивое развитие коммерческого сектора экономики без функционирования эффективных организационно-экономических механизмов противодействия коррупции невозможно вследствие угроз экономической безопасности хозяйствующих субъектов. Развитие данных механизмов предполагает:

- раскрытие связей и отношений между условиями, определяющими возможности коммерческого подкупа, присвоения, растраты с целью их нейтрализации;

- внедрение системы противодействия коррупционной угрозе, включающей мониторинг факторов, обуславливающих возникновение корпоративной коррупции, идентификацию угроз экономической безопасности, управление нейтрализацией угроз и компенсацию ущерба;

- контроль коррупционных возможностей персонала в центрах ответственности с целью недопущения конфликта интересов, создающего угрозу экономической безопасности собственника.

### **IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИС-СЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

1. Шунаев, А.М. Механизм нейтрализации коррупционной угрозы в коммерческом секторе экономики // Научно-практический журнал «Управленческое консультирование» №6 (102) / А.М. Шунаев, Р.В. Дронов, В.П. Кириленко. - 2017. – С. 47-53. - 0,5 п.л. (вклад автора 0,3 п.л.).
2. Шунаев, А.М. Анализ механизмов противодействия коррупционной в Японии и КНР // Журнал правовых и экономических исследований №1 / А.М. Шунаев, Р.В. Дронов – 2018.– С. 13-18. - 0,5 п.л. (вклад автора 0,4 п.л.).
3. Шунаев, А.М. Опыт борьбы с коррупцией в Южной Корее и Сингапуре // Управленческое консультирование № 3 (111) / Шунаев А.М. - 2018. – С. 65-71. – 0,5 п.л.
4. Шунаев, А.М. Коррупционная угроза на предприятии коммерческого сектора экономики // Управленческое консультирование №2 (122) / А.М. Шунаев – 2019. – С. 62-70.– 0,7 п.л.
5. Шунаев, А.М. Борьба с коррупцией в коммерческом секторе экономики (зарубежный опыт) // Экономическая безопасность: стратегические риски и угрозы: Сборник материалов 3-й Межвузовской научно-практической конференции с международным участием / А.М. Шунаев. – 2016. – С. 296-298. – 0,2 п.л.

6. Шунаев, А.М. Коррупция и творчество в бизнесе // Творчество как национальная стихия. Смысл творчества: инновации и Dasein: Международная научная конференция / А.М. Шунаев. – 2016. – С. 267-275. – 0,5 п.л.
7. Шунаев, А.М. Опыт противодействия коррупционной угрозе силами негосударственного сектора // Инструменты и методы обеспечения экономической безопасности: Сборник статей / А.М. Шунаев. – 2018. – С. 85-90. – 0,4 п.л.
8. Шунаев, А.М. Теневая экономическая деятельность как угроза экономической безопасности коммерческих организаций // Евразийская интеграция: экономика, право, политика №2 / А.М. Шунаев, В.М. Шунаев. – 2019. – С. 63-68.– 0,4 п.л. (вклад автора 0,2 п.л.).
9. Shunaev, A.M. Neutralizing the threats of the organization involvement in corruption offenses: innovations and technologies // International journal of recent technology and engineering. Vol. 8 №4. / Averyanova O.V., Andreev S.I., Grafov A.A., Mordovets V.A., Shunaev A.M. – 2019. – P. 8906-8911. – 0,9 п.л. (вклад автора 0,2 п.л.).
10. Шунаев, А.М. Использование механизмов цифровой экономики для обеспечения безопасности предприятий частного сектора // Экономическая безопасность в условиях цифровой экономики. Коллективная монография. Раздел 1.7. / А.М. Шунаев, Т.И. Безденежных, Р.В. Дронов Р.В., Е.Е. Шарфанова и др. Санкт-Петербург, Изд-во: СПбГЭУ – 2019. – С. 64-74. – 0,5 п.л.
11. Шунаев, А.М. Концепция противодействия коррупционной угрозе на предприятии в условиях цифровизации // Здоровье – основа человеческого потенциала: проблемы и пути их решения: Сборник статей XV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. (Экономическая безопасность в экосистеме цифровой экономики) Т.15, часть 3 / А.М. Шунаев, Р.В. Дронов. – 2020. – С. 7-13. – 0,3 п.л. (вклад автора 0,2 п.л.).
12. Шунаев, А.М. Экосистема экономической безопасности предприятия: антикоррупционный аспект // Здоровье – основа человеческого потенциала: проблемы и пути их решения: Сборник статей XV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. (Экономическая безопасность в экосистеме цифровой экономики) Т.15, часть 3 / А.М. Шунаев. – 2020. – С. 27-33. – 0,35 п.л.