

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

*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)

**ДИССЕРТАЦИЯ**  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель - доктор  
экономических наук, кандидат  
юридических наук, доцент  
Дронов Роман Владимирович

Санкт-Петербург  
2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОРРУПЦИОННОЙ УГРОЗЫ В КОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ	11
1.1 Коррупция и угроза экономической безопасности на макро- и микроэкономическом уровне .....	11
1.2 Оппортунистическое поведение субъектов экономических отношений как источник коррупционной угрозы .....	24
1.3 Экономические механизмы коррупционных проступков.....	41
2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИОННОЙ УГРОЗЕ В КОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ .....	56
2.1 Сравнительная характеристика зарубежных и отечественных практик противодействия коррупции в коммерческом секторе экономики .....	56
2.2 Концепция противодействия коррупционной угрозе в коммерческой организации.....	70
2.3 Пороговые значения индикаторов коррупционной угрозы в организациях коммерческого сектора экономики .....	87
ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ КОРРУПЦИОННОЙ УГРОЗЫ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ РФ .....	97
3.1. Способы нейтрализации коррупционной угрозы в коммерческих организациях (на примере предприятий розничной торговли).....	97
3.2. Механизм нейтрализации коррупционных угроз в коммерческих организациях с бенефициаром, не принимающим участие в операционной деятельности .....	110
3.3 Методический подход к измерению экономического ущерба от коррупционных проявлений в коммерческих организациях.....	124
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	140
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Понятие оппортунизма в определениях отдельных авторов	163
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Понятие коррупции в нормативно-правовых документах и определениях отдельных авторов.....	166

ПРИЛОЖЕНИЕ В. Меры, предусмотренные «Антикоррупционной хартией российского бизнеса».....	171
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Определение пороговых значений индикаторов x1– x4 и x7- x11 .....	178

## ВВЕДЕНИЕ

**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 микроэкономическом 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. Фредрика, 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 ACFE, CPIB, 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., 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.

# 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОРРУПЦИОННОЙ УГРОЗЫ В КОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ

## 1.1 Коррупция и угроза экономической безопасности на макро- и микроэкономическом уровне

Теоретические исследования коррупция производились и ведутся в социально-экономическом [69, 54, 109], юридическом [59, 29], политическом [82, 125], психологическом [102, 55] и др. направлениях. Такая многоаспектность обусловлена сложностью феномена коррупции, его многофакторностью и существенным различиями в понимании феномена в зависимости от выбранной научной парадигмы. Исходя из анализа научной литературы [36, 82, 124 и др.], можно сделать вывод, что на данный момент не выработано общепринятого понятия коррупции или коррупционных взаимоотношений. Этот факт, на наш взгляд, объясняется тем, что определение коррупции в категориях и понятиях экономической науки будет существенно отличаться от аналогического определения в категориях и понятиях юридической или социологической науки вследствие разного методологического подхода и разных подходов к предмету исследования. Достаточно распространены случаи использования общефилософских методов для анализа коррупции. Вопросам коррупции уделяли внимание Аристотель, Н. Макиавелли, Ж.-Ж. Руссо, Т. Гоббс, М. Вебер [23], что представляется вполне закономерным, т.к. многие философские методы являются общенаучными и универсальными, а это в свою очередь допускает возможность проведения анализа феномена коррупции на междисциплинарном уровне.

К. Фридрих рассматривал коррупцию как один из вариантов отклоняющегося поведения у представителей власти, обусловленного корыстными мотивами, такими как получение личной экономической выгоды, продвижением по служебной лестнице, получением преимущества членами семьи и аффилированными субъектами. Феномен коррупции является постоянным спутником политической деятельности, а вопрос окончательной победы над коррупцией – неразрешимым [166]. Особая сложность исследования коррупции

связана с тем, что «Любая попытка проанализировать концепцию коррупции сталкивается с тем фактом, что в английском и других языках слово коррупция имеет историю в значительной степени разных значений и коннотаций» [165].

Схожий подход в определении коррупции через поведенческие особенности предложил Дж. Най, который рассматривал коррупцию как поведение, отклоняющееся от нормального, в процессе исполнения обязанностей публичного должностного лица по причине личной заинтересованности в виде материальных благ или иных личных благ, либо нарушение существующих норм под воздействием личной заинтересованности [168, с.26, 29].

Существенной проблемой поведенческого подхода в определении коррупции, по мнению Дж. Скотта, является сложность установления нормы поведения в обществе [там-же]. В социальных системах, где коррупция приобрела форму института и решает существенные общественные проблемы, она может рассматриваться и как недевиантный, результативный вид экономического подведения субъекта.

Российская девиантологическая наука в лице Я.И. Гилинского определяет коррупцию как «... сложный социальный феномен, порождение общества и общественных отношений, одно из проявлений продажности. Социальный феномен продажности (от коррупции должностных лиц до брачных аферистов и проституции — в сфере политики, науки, искусства, журналистики или же — сексуальных отношений) возможен в обществе развитых товарно-денежных отношений. ... В современном обществе, включая российское, коррупция — социальный институт, элемент системы управления, тесно взаимосвязанный с другими социальными институтами — политическими, экономическими, культурологическими» [26, с.65]. Особенность такого подхода включает, в том числе, нормативно-ценностную оценку феномена коррупции. Под девиантным поведением понимается поведение с отклонением от норм, содержащихся в праве, кодексах этики, и норм морали.

По определению, используемому Transparency International, под коррупцией понимают «злоупотребление вверенной властью в личных целях субъекта властных полномочий» [175].

При проведении анализа феномена коррупции, на наш взгляд, нельзя не учитывать определение коррупции из федерального законодательства РФ. Согласно дефиниции, приведенной в ФЗ РФ №273-ФЗ «О противодействии коррупции» под коррупцией следует понимать: 1) «злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами»; 2) «совершение деяний, указанных в подпункте «а» настоящего пункта, от имени или в интересах юридического лица».

Российский законодатель пошел по пути определения коррупции через перечисление наиболее ярких коррупционных преступлений, предусмотренных Уголовным кодексом РФ, и указал несколько ключевых признаков коррупции. Исходя из данной дефиниции, можно сделать вывод, что под коррупцией можно понимать действия или бездействия исключительно физических лиц, в том числе и в интересах юридического лица - предприятия. Российское законодательство не предусматривает уголовной ответственности юридического лица в виду отсутствия такого субъекта преступления в ст. 18 УК РФ, поэтому санкция в отношении юридических лиц может быть реализована только в рамках правовых механизмов гражданского или административного законодательства. По нашему мнению, такой подход к привлечению к юридической ответственности вполне оправдан, т.к. способствует мотивации руководства и собственников хозяйствующих субъектов проводить активную антикоррупционную политику без чрезмерных методов государственного регулирования антикоррупционной политики на уровне предприятий. Коррупционные отношения между

сотрудниками и представителями государственной власти могут нанести организации существенные и вполне очевидные материальные потери. Согласно санкции ч.3 ст. 19.28 КоАП РФ возможные потери предприятия могут составлять до стократной суммы предмета взятки в денежном эквиваленте. Однако законодатель упускает ответственность юридического лица в случае появления коррупционных отношений внутри организации, что, по нашему мнению, приводит к формированию устойчивых коррупционных механизмов, как инструмента управления внутренними процессами предприятия [132, с.65].

Подход к определению коррупции, используемый в российском законодательстве, был заимствован из Конвенции Совета Европы о гражданско-правовой ответственности за коррупцию от 4 ноября 1999 года, в котором также идут перечисления наиболее распространенных деяний коррупционной направленности и дается обобщение прочих видов коррупции: «или любого другого ненадлежащего преимущества или обещания такового, которые искажают нормальное выполнение любой обязанности или поведение, требуемое от получателя взятки, ненадлежащего преимущества или обещания такового» [6]. Стоит также отметить, что источники международного права, такие как Конвенция ООН против коррупции и Конвенция Совета Европы об уголовной ответственности за коррупцию фактически не содержат определения рассматриваемого феномена.

По нашему мнению, представляет интерес дефиниция, предложенная в Модельном законе о борьбе с коррупцией [40]. В п. 1 ст. 2 вышеуказанного документа указывается что: «коррупция (коррупционные правонарушения) - это не предусмотренное законом принятие лично или через посредников имущественных благ и преимуществ государственными должностными лицами, а также лицами, приравненными к ним, с использованием своих должностных полномочий и связанных с ними возможностей, а равно подкуп данных лиц путем противоправного предоставления им физическими и юридическими лицами указанных благ и преимуществ». В данном подходе под коррупционным отношением понимается получение специальным субъектом или лицом, к нему

приравненным, любых благ, получение которых прямо не предусмотрено законом. Существенным недостатком данного подхода является тот факт, что он не учитывает коррупционные проявления в коммерческом секторе, внутри предприятия и во взаимоотношениях между хозяйствующими субъектами.

А.И. Долгова дает следующую дефиницию коррупции: «умышленные действия: пассивный подкуп – испрашивание или получение кем-либо из должностных лиц и иных субъектов, перечисленных в специальных законах, прямо или косвенно, не предусмотренных законодательством материальных, нематериальных благ, преимуществ, а также принятие предложения или обещания таких благ и преимуществ за деяния, которые могут быть выполнены с использованием официального статуса данных субъектов, связанных с этим статусом авторитета и возможностей; а также активный подкуп – обещание, предложение или неправомерное предоставление таким субъектам физическими и юридическими лицами за перечисленные деяния указанных благ и преимуществ» [36, с.16].

Правовой подход достаточно проблематичен в силу следующих обстоятельств: 1. В условиях постоянно изменяющихся процессов в экономике вследствие глобализации [123, с.15] и цифровой трансформации, закон не успевает быстро подстраиваться под новые угрозы в социально-экономической сфере; 2. Коррупция может иметь место и без нарушения норм права, при нарушении исключительно этических и моральных запретов, это выходит за рамки правового регулирования.

Представители рационалистического подхода в определении коррупции сосредотачиваются на относительной рациональности субъектов коррупционных отношений, последствиях и проявлениях коррупции. Н. Лефф, К. Лейес С. Хантингтон, на базе анализа коррупционных практик стран третьего мира, выдвинули тезис о положительном эффекте коррупции в экономике [181, с.71]. С ее помощью можно преодолеть несовершенства институтов в виде неэффективных законов, административных барьеров и пр. Стоит отметить, что данный тезис не нашел подтверждения в исследовании коррупции с

использованием методов математического моделирования, проведенного Д. Кауфманн и Шан-Цзинь Вей. По их мнению, коррупция приводит к увеличению материальных и временных затрат, что негативно влияет на эффективность процессов в бизнесе [179]. П. Мауро доказал отрицательное влияние коррупции на экономический рост, инвестиции и эффективность государственных расходов [182].

К рационалистическому подходу в определении коррупции можно отнести экономический подход, в основе которого лежит выявление экономических механизмов коррупционных отношений.

По мнению С. Роуз-Аккерман, коррупция это очень трудноуловимое явление, которое очень сложно охватить одним простым определением. Коррупция рассматривается как моральная и правовая категория, имеющая под собой институциональную основу [180, с.577]. Угрозы коррупции распространяются на экономическую, политическую и культурную сферу. Причины могут быть экономическими, социо-культурными и институционально-политическими [100].

А. Шлейфер и Р. Вишни приходят к выводу, что экономический механизм коррупции заключается в присвоении доли прибыли, что уменьшает экономическую эффективность системы и может сделать ее нерентабельной [202].

Заслуживает внимания мнение Альпидовской М.Л. «...с точки зрения экономической теории, коррупция – это специфический вид экономических отношений, которые возникают в результате замещения рыночными отношениями тех общественных отношений, которые по своей природе не являются экономическими. С точки зрения институциональной теории, коррупция как неформальный экономический институт – это продажа должностных правомочий, имеющая место, как в государственном, так и частном секторе экономики, и определяется она как контрактное взаимодействие между экономическими агентами с целью злоупотребления позицией ради частной выгоды. Несовершенство экономических условий хозяйствования рождает спрос



на благо такого рода, а несовершенство правовых и морально-этических норм в обществе рождает предложение» [10].

По мнению В.В. Колесникова и Р.В. Дронова под коррупцией следует понимать «антисоциальное явление, представляющее особый вид обменных отношений...» который необходимо рассматривать в экономических отношениях, праве и государстве. При этом в экономике коррупция может найти проявления в производственной, социально-экономической и социально трудовой сфере [36, с.19].

Ю. А. Нисневич рассматривает коррупцию в публичной сфере в рамках инструментального подхода и определяет ее как «противоправное использование должностным лицом управленческих ресурсов публичной власти не для реализации функций государства и обеспечения целей общественного развития, а для получения какого-либо неправомерного преимущества, извлечения личной и (или) групповой, в том числе и в пользу третьих лиц, выгоды, имеющей как материальное, так и нематериальное выражение. При этом под противоправным использованием управленческих ресурсов публичной власти понимается неправомерное использование этих ресурсов с нарушениями как формальных нормативно-юридических установлений, включая нормы служебного поведения и этики, так и неформализованных социетальных норм поведения, этики и морали» [80, с.67].

Некоторые из вышеуказанных подходов к определению коррупции рассматривают коррупцию исключительно в системе государственного управления, с обязательным участием представителей государственной власти, что, по нашему мнению, не может быть оправданно, так как из внимания упускается значительный по масштабам негосударственный сектор экономики.

Злоупотребления с корыстным мотивом, направленным на присвоение благ себе или третьим лицам, должностными лицами коммерческих предприятий, представляет угрозу для интересов собственника т.к. наносит ущерб собственности и уменьшает прибыль. Подобный вид злоупотреблений

представляет собой коррупцию в коммерческом секторе экономики. Модель коррупционного проступка в коммерческой организации приведена на рисунке 1.

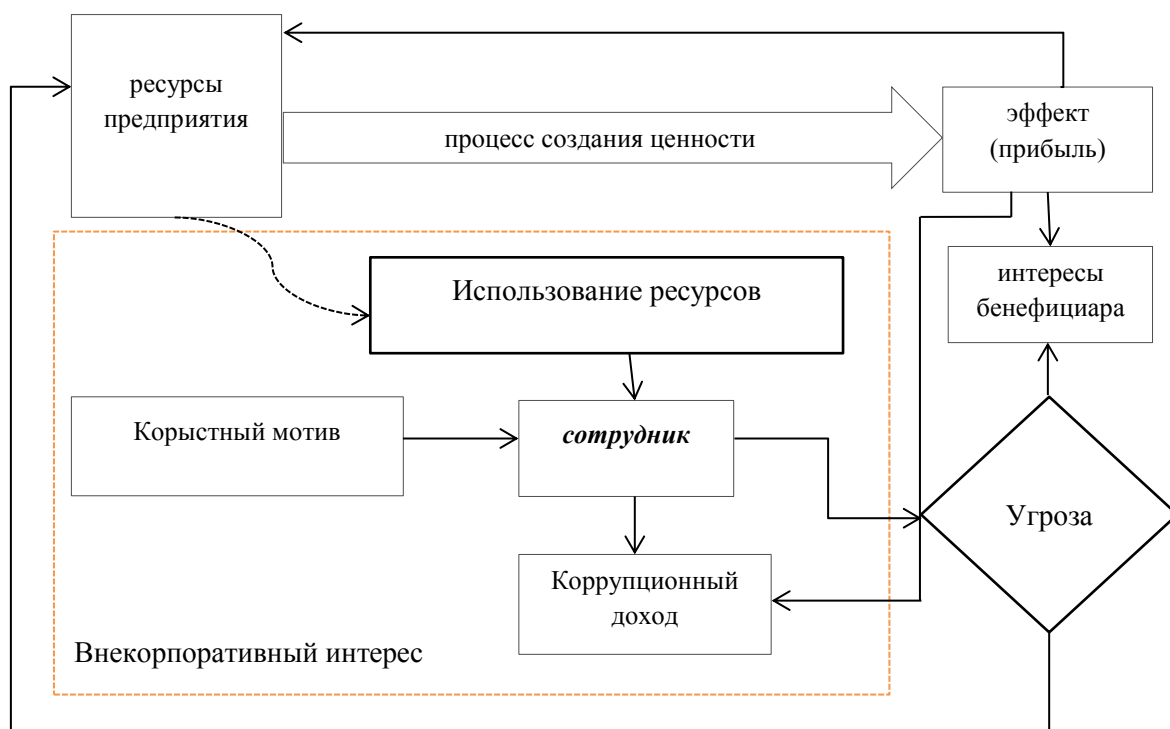


Рисунок 1 - Модель коррупционного проступка в организации коммерческого сектора экономики (Составлено автором)

Заслуживают внимания различные классификации коррупционного поведения. А. Хайденхаммер в своем исследовании о противодействии коррупции предлагает выделять мелкую, обычную и тяжкую коррупцию в зависимости от отношения к ней различных социальных групп [173].

В рамках экономико-правового подхода Р.В. Дронов выделяет десять критериев классификации коррупционных отношений. Виды коррупционных отношений приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Проявления коррупции в экономических взаимоотношениях (составлено автором на основе [36, с.29-30])

Критерий классификации	Виды коррупционных отношений
В зависимости от уровня интеграции коррупционных отношений в экономику государства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• макроуровень</li> <li>• мезоуровень</li> <li>• микроуровень</li> </ul>
По проявлениям в различных секторах экономики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• государственные учреждения</li> <li>• предприятия</li> <li>• домохозяйства</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прочее</li> </ul>
По виду субъектов коррупционных отношений	<ul style="list-style-type: none"> <li>• человек-государство</li> <li>• человек-предприятие</li> <li>• предприятие-предприятие</li> <li>• предприятие-государство</li> </ul>
По служебному или должностному положению субъекта коррупционных отношений	<ul style="list-style-type: none"> <li>• государственная коррупция (в системе государственной и военной службы)</li> <li>• негосударственная коррупция (в муниципальном и частном секторе)</li> </ul>
По характеру деловой активности лица передающего предмет подкупа	<ul style="list-style-type: none"> <li>• криминальный бизнес</li> <li>• легальный бизнес</li> </ul>
Коррупция в сфере правоохранительной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• по ведомствам (ФСБ, МВД, Прокуратура и т.д)</li> <li>• по виду правоохранительной деятельности (следствие, оперативно-розыскная деятельность, правосудие и т.д.)</li> </ul>
По статусу участников коррупционных отношений	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низовая</li> <li>• Верхушечная</li> <li>• Международная</li> </ul>
По виду коррупционной услуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• за нарушение требования правовой нормы;</li> <li>• за выполнение того, что должен выполнить исходя из своих обязанностей;</li> <li>• за невыполнение того, что должен выполнить исходя из своих обязанностей</li> </ul>
По форме предмета подкупа	<ul style="list-style-type: none"> <li>• деньги,</li> <li>• услуга,</li> <li>• материальная ценность</li> </ul>
По частоте коррупционных транзакций	<ul style="list-style-type: none"> <li>• эпизодическая коррупция</li> <li>• систематическая коррупция</li> </ul>

Ю.А. Нисневич разделяет коррупцию на два основных вида: политическую и экономическую. Разделение идет по цели коррупционного поступка. Присвоение материальных благ (обогащение) - при экономической коррупции, достижение личных или групповых политических выгод - при политической. Высшей формой коррупции, при которой экономическая и политическая коррупция сливаются воедино, является захват власти и создание авторитарно-коррупционного режима. Политическая коррупция может быть классифицирована по стадиям процесса овладения властью на: электоральную коррупцию и приватизацию власти. Экономическая коррупция может быть на нижнем и среднем уровне – административная (должностная), и на высшем уровне – скупка государства. Административная коррупция, в свою очередь, подразделяется на бытовую и деловую. Бытовая возникает при взаимодействии человека с

представителями нижнего уровня государственной власти, деловая при взаимодействии хозяйствующих субъектов с представителями с представителями нижнего и среднего уровня государственной власти [81, с.43-47].

Заслуживает внимания типология коррупционных отношений по виду деятельности коррупционера, предложенная Г.Г. Кондратенко. В зависимости от субъекта злоупотребления служебным положением выделяется: государственная и международная коррупция в случае участия лиц, занимающих государственные должности; коммерческая (деловая) коррупция в случае участия менеджера предприятия; политическая и судебная коррупция в случае участия политического деятеля (представителя власти высшего эшелона) [58, с.28].

Классификация фонда «ИНДЕМ», разработанная под руководством Г.А. Сатарова, состоит из трех основных типов: монокоррупция, эндогенная коррупция, экзогенная коррупция. Под монокоррупцией понимается коррупция субъекта, обладающего властными полномочиями, без контакта с другим лицом. В качестве примеров можно привести хищение, нецелевое использование средств и пр. Под эндогенной коррупцией понимают коррупцию, совершаемую должностными лицами. Экзогенная коррупция формируется за счет коррупционных отношений, которые выходят за рамки государственной структуры, субъектами являются должностное лицо и предприятие или физическое лицо. Эндогенная коррупция может быть четырех видов: горизонтальная, нисходящая, восходящая и смешанная. При восходящей эндогенной коррупции имеет место коррупционное отношение руководитель-подчиненный. Горизонтальная коррупция включает в себя коррупционные отношения независимых друг от друга должностных лиц. При нисходящей коррупции должностное лицо более высокого статуса подкупает должностное лицо более низкого статуса. Смешанная эндогенная коррупция включает в себя различные сочетания первых трех видов. Экзогенная коррупция подразделяется на бытовую, деловую и криминальную. В первом случае коррупционные отношения включают взаимодействия граждан и чиновников, во втором коррупционные отношения включают представителей негосударственных

организаций и чиновников, в третьем, представителей криминальных сообществ и чиновников [47, с.123-124].

Соотношение видов трудового оппортунизма с видами корпоративной коррупции, как одного из проявлений постконтрактного оппортунизма на предприятиях приведено в Таблице 2.

Таблица 2 - Соотношение видов трудового оппортунизма на предприятии с видами корпоративной коррупции

Направленность воздействия	Вид оппортунизма		Субъект оппортунистского поведения	Виды корпоративной коррупции по действиям коррупционера			
				Присвоение активов (хищения)	Взяточничество	Мошенничество в финансовой отчетности	Конфликт интересов
Восходящая	Работник → Предприятие (работодатель)	ex-ante	Наемный работник, менеджер (управленец)	+	+	+	-
		ex-post		+	+	+	+
Нисходящая	Предприятие (представитель работодателя) → Работник	ex-ante	Бенефициар, менеджер	-	-	-	-
		ex-post		+	+	-	+

*Разработано автором на основании [95, 86, 118]*

На основании вышеуказанных подходов и взглядов можно выделить следующие критерии классификации коррупции на предприятиях коммерческого сектора экономики: по виду действий коррупционера; по масштабу предприятия; по виду индустрии; по области возникновения; по мере влияния на цели организации; по частотности коррупционных действий; по виду нарушаемой нормы; по взаимоотношениям субъектов коррупционных отношений; в зависимости от должностного положения коррупционера; по форме предмета подкупа; по целевой функции; по количеству вовлеченных лиц. Виды коррупции на базе указанных критериев приведены в таблице 3.

Таблица 3 - Виды коррупции в экономических взаимоотношениях на предприятиях коммерческого сектора экономики

Критерий	Виды коррупции			
по виду действий коррупционера	присвоение активов (хищения)	мошенничество в финансовой отчетности		взяточничество, конфликт интересов
по масштабу	Малый бизнес	Средний бизнес		Крупный бизнес
по виду индустрии	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 частотности коррупционных действий	регулярная		эпизодическая	
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 вовлечение двух лиц		Групповая коррупция

*Составлено автором на основе [190; 36; 173; 81; 58; 47]*

Коррупция является сложным социальным феноменом, объектом исследования различных научных школ, в том числе экономических. Учитывая существенную разницу в подходах к исследованию, автор настоящего исследования вынужден отметить некоторые противоречия в определении круга явлений, относящихся к коррупционным. Подход, реализованный в законодательстве РФ, определяет коррупцию через открытый перечень коррупционных злоупотреблений, что не раскрывает сущность самого феномена. Ряд авторов не относят негосударственный сектор экономики к среде проявления коррупции, что, по нашему мнению, не является оправданным т.к. субъекты

коммерческого сектора экономики – предприятия формируют отношения власти и подчинения между сотрудниками, имеют ценные ресурсы и технологии, направленные на получение прибыли (блага). Следовательно, в них созданы условия для зарождения коррупционных отношений внутри предприятия. Коррупция на предприятии создает прямую угрозу интересам собственника, уменьшая эффективность бизнес-процессов, вследствие использования сотрудниками ресурсов предприятия в личных целях для создания коррупционного дохода. Предложенная классификация коррупционных отношений на предприятиях коммерческого сектора экономики подтверждает многогранность проявления коррупции в сфере предпринимательской деятельности и позволяет внедрять механизмы нейтрализации коррупции на предприятии в зависимости от вида коррупционной угрозы, что позволит повысить эффективность организационно-экономических мер обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта.

## **1.2 Оппортунистическое поведение субъектов экономических отношений как источник коррупционной угрозы**

Отклонение в поведении индивида от существующих в обществе норм, ценностей, стереотипов может иметь как созидательные, так и разрушительные последствия. К созидательным последствиям можно отнести различные проявления творчества [113], деструктивные выражаются в нарушении норм формальных институтов, содержащихся в правовых требованиях и закреплённых в законодательстве, и неформальных институтов, таких как мораль, традиции и пр. Практика нарушения существующих в обществе правил поведения увеличивает неопределённость результатов взаимодействия субъектов, тем самым меняя карту рисков в сторону её усложнения. В научной литературе поведение, связанное с нарушением норм или отклонением от традиционного, общепринятого стандарта действий в обществе, называют девиантным [51, с. 211-212].

Существенное воздействие социальные девиации оказывают на экономические взаимоотношения и процессы. Вследствие отклоняющегося от существующих норм поведения экономического субъекта приходится учитывать риски, связанные оппортунистским поведением, а именно с противоправной деятельностью, коррупционным поведением, умышленным нарушением контрактных обязательств, уклонением от выполнения достигнутых договорённостей и пр. [127, с.385].

По нашему мнению, наиболее точная дефиниция девиантного поведения приведена в монографии «Девиантность и социальный контроль в России (XIX-XX вв.): тенденции и социологическое осмысление». Девиантное поведение – это «1) поступок, действия человека, не соответствующие официально установленным или фактически сложившимся в данном обществе (социальной группе) нормам и ожиданиям; 2) социальное явление, выражающиеся в относительно массовых и устойчивых формах человеческой деятельности не соответствующих официально установленным или фактически сложившимся в данном обществе нормам и ожиданиям» [112, с.40]. Определение включает в себя



понятие индивидуального отклоняющегося поведения и отклоняющегося поведения, как устойчивого общественного феномена.

Отклонения в поведении индивидов и групп индивидов присутствовали на всех этапах развития человеческого общества. Примеры таких социально-экономических девиаций как коррупция и преступность встречаются в исторических источниках, начиная с древних времен [39, с.150-151]. Появление, развитие, изменение социально-экономического феномена являются элементами закономерности развития общественно-экономических отношений и имеют факторы, их обуславливающие. Учитывая социальную природу девиантного поведения и его изменимость в историческом процессе, по мнению автора, можно сделать вывод, что отклонение от устоявшейся нормы поведения - социальная девиация, представляет собой социальный конструкт, действующий на определенном этапе развития общественных отношений, обусловленном группами формальных и неформальных норм поведения.

Заслуживает внимания мнение О.Н. Бибика о том, что отнесение деяний к числу правонарушений зависит от системы ценностей, существующих в обществе [128, с.42]. С изменениями в обществе и общественных отношениях меняются нормы поведения и, соответственно, меняются структура отклоняющегося поведения. Девиантное поведение в деятельности экономических агентов исследуется в работах по теории институциональной и поведенческой экономики [126]. Появление институциональной экономики обусловлено двумя факторами. Первым фактором является ограниченная рациональность субъектов экономической деятельности, вследствие невозможности человеческого мозга обрабатывать всю существующую информацию. Немаловажным аспектом являются трудности в сборе информации, достаточной для принятия оптимального решения [103]. Вторым фактором является поведение индивидов, основанное на обмане, приводящему к хищениям и мошенничеству – оппортунистском поведению [9]. По мнению Д. Фрейдрикса феномен коррупции является разновидностью мошенничества, поскольку по своей природе представляет собой злоупотребление доверием общества и государства

(коррупция государственных служащих) или злоупотребление доверием организации-работодателя (коррупция в частном секторе) с целью личной выгоды [167].

Коррупция как одно из проявлений оппортунистского поведения в социально-экономических системах оказывает влияние на экономические взаимоотношения субъектов и является механизмом перераспределения экономических благ. Термин «оппортунизм» происходит от латинского «*opportunus*» – удобный, благоприятный, выгодный [65, с.420]. Об оппортунизме в контексте становления коммунизма писал В.И. Ленин: «Оппортунизм состоит в том, чтобы жертвовать коренными интересами, выгадывая временные частичные выгоды» [66, с.58]. По мнению автора, данное определение возможно рассматривать как частный случай оппортунистского поведения – политический оппортунизм. Подобный подход вследствие его идеологизированности, несмотря на абстрактность, не подходит к широкому ряду оппортунистских проявлений в экономике.

Основоположник теории оппортунистского поведения в экономике нобелевский лауреат О. Уильямсон считает, что оппортунизм «... обуславливает возникновение действительной или мнимой информационной асимметрии, которая существенно усложняет задачи экономической организации» [118, с.43]. Отличие оппортунизма от простого эгоистического поведения, также нацеленного на выгоду, заключается в нарушении существующих норм при оппортунистском поведении и отсутствии нарушения при эгоизме.

Дефиниции оппортунизма, предложенные в отечественной и зарубежной литературе, приведены в Приложении А. На основе анализа определений и взглядов на оппортунистское поведение можно сделать вывод, что механизм оппортунистского поведения в экономике представляет собой умышленное нарушение существующих норм поведения с помощью передачи искаженной или ложной информации, сокрытия информации в форме действия или бездействия для создания деформированного информационного пространства, не отражающего реального положения дел, с целью получения личной выгоды.

Таким образом, оппортунистское поведение может проявляться в экономических взаимоотношениях между государством и организацией или физическим лицом, во взаимоотношениях между организациями, основанных на гражданско-правовых договорах, внутри самой организации, контрактные отношения в которой регулируются трудовым законодательством и трудовым договором, в отношениях между физическими лицами (Таблица 4).

Таблица 4 - Проявления оппортунизма в экономических взаимоотношениях (составлено автором)

Субъекты экономических взаимоотношений	Нормативно-правовое регулирование взаимоотношений	Проявления оппортунизма	Область возникновения экономического ущерба
государство – юридическое лицо (далее ЮЛ)	законодательство РФ, гражданско-правовые договоры	неуплата налогов, теневой бизнес, криминальный бизнес, коррупция и пр.	федеральный и региональный бюджеты, ПФР, ФСС, ФОМС.
государство – физическое лицо (далее ФЛ)	законодательство РФ	корыстные преступления и правонарушения, коррупция, неуплата налогов и пр.	федеральный и региональный бюджеты, ПФР, ФСС, ФОМС
ЮЛ – ЮЛ	законодательство РФ, гражданско-правовые договоры	умышленное нарушение условий договора, коррупция, корыстные преступления и правонарушения	бюджеты хозяйствующих субъектов
ЮЛ – ФЛ	законодательство РФ, трудовые договоры, гражданско-правовые договоры	невыплата заработной платы, несоблюдение трудовых прав сотрудников, халатность, превышение должностных полномочий, хищение, коррупция, умышленное нарушение условий договора и пр.	доходы физических лиц и домохозяйств, бюджеты хозяйствующих субъектов, федеральный и региональный бюджеты, ПФР, ФСС, ФОМС
ФЛ – ФЛ	законодательство РФ, гражданско-правовые договоры	корыстные преступления и правонарушения, умышленное нарушение условий договора	доходы физических лиц и домохозяйств

*Разработано автором*

Стоит согласиться с выводом Е.А. Панфиловой, что субъектами оппортунистического поведения могут быть «не только отдельные индивиды, но

и все экономические субъекты» в том числе группы лиц, фирмы и государство [86, с.26].

Необходимо отметить, что проявления коррупции возможны в любых видах вышеперечисленных экономических взаимоотношений кроме контрактных отношений между физическими лицами. Возникновение и увеличение экономического ущерба, формируемого проявлениями оппортунизма, снижает доходы государства, предприятий и домохозяйств.

Важным аспектом в понимании сущности феномена оппортунизма является выделение его основных признаков. Е.В. Попов и Е.В. Ерш выделяют следующий ряд признаков оппортунистского поведения: асимметричность информации, которой обладают стороны контракта; ущерб для одной из сторон контракта; преднамеренность деяния (прямой умысел); различия в интересах сторон, связанных с сущностью обменных отношений (конфликт интересов) [95, с.60]. На наш взгляд, к вышеперечисленным признакам стоит добавить нарушение требований доминирующих формальных или неформальных норм, действующих в среде экономической коммуникации субъектов. Под доминирующей нормой, в рамках данного диссертационного исследования, будет пониматься норма, обладающая большим влиянием на субъект и определяющая его поведение. Принятие решения субъектом осуществляется на основании личной оценки вероятности реализации наказания и его последствий [150].

Анализ выявленных в российской и зарубежной научной литературе классификаций оппортунизма, позволяет систематизировать его проявления и дифференцированно подойти к построению механизмов нейтрализации. По моменту появления умысла выделяют предконтрактный и постконтрактный оппортунизм. Предконтрактный возникает в случаях, когда умышленная асимметрия информации возникает до заключения контракта, постконтрактный заключается в неисполнении или ненадлежащем исполнении взятых на себя обязательств в рамках уже заключенного контракта [62, с.120].

По виду контракта можно выделить оппортунизм при совершении различных сделок, например, купли-продажи, страхования, аренды и пр. По сфере

общественной жизни, в которой он проявляется можно выделить: политический, экономический и трудовой оппортунизм [86, с. 22].

По характеру деяния Стивен Г. и др. выделяют пассивный и активный оппортунизм. [203, с.73-74]. Активный оппортунизм возникает в случаях, когда субъект в целях получения выгод меняет свое поведение, нарушая тем самым явные или скрытые ограничения в отношениях, или форсирует пересмотр договоренностей в свою пользу в связи с изменившимися обстоятельствами. Сюда можно отнести такие проявления оппортунистического поведения, как ложь, нарушения формальных или неформальных соглашений, использование новых обстоятельств с целью получения дополнительных уступок по ранее заключённому контракту, преувеличение существующих трудностей, намеренное изменение фактов, необоснованные обвинения и пр. Пассивный оппортунизм представляет собой уклонение от ранее взятых на себя обязательств в явной или неявной форме, отказ от пересмотра ранее достигнутых договоренностей в связи с изменением ситуации. К пассивному оппортунистскому поведению относят сокрытие информации, пренебрежение в выполнении обязанностей, предоставление неполной информации. В краткосрочной перспективе активный оппортунизм ведет к более высоким транзакционным издержкам в связи с необходимостью более жесткого ответа на подобное поведение, например, приостановлением сотрудничества или разрывом договорных отношений. Стратегии реагирования на пассивный оппортунизм подразумевают конструктивное обсуждение, мониторинг действий, обеспечение соблюдения обязательств. В долгосрочной перспективе необходимо учитывать тот факт, что пассивный оппортунизм вследствие мягкого воздействия на него на начальном этапе может получить большое распространение, формализоваться и оказать больше негативного воздействия, чем активный [203, с.76].

Другой подход к делению оппортунизма на активный и пассивный можно встретить у О.С. Белокрыловой и М.А. Вахтиной [18, с.12-13]. Разделение осуществляется в зависимости от уровня экономической свободы субъектов. При высокой степени экономической свободы субъект нарушает правила в целях

личной выгоды (активная форма), при низком уровне экономической свободы субъект идет на нарушение правил т.к. не согласен с ними, считает их несправедливыми, но не может их изменить (пассивная форма). При этом активные формы проявления оппортунистического поведения предполагают преимущественно открытое поведение, а пассивные формы преимущественно скрытое.

Заслуживает мнение Я. Луо о выделении сильного и слабого оппортунистического поведения. В первом случае можно говорить о явном нарушении пунктов контракта, во втором о нарушении поведенческих норм без формальных нарушений [210, с.120].

Е.В. Попов выделяет эндогенный оппортунизм, проявляющийся во внутрифирменных контрактных отношениях, и экзогенный оппортунизм, направленный на контрагентов фирмы [62, с.120]. Вышеуказанные виды оппортунизма приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Классификация оппортунизма

Критерий	Виды оппортунизма		
По времени появления намерения	Доконтрактный (ex-ante)		Постконтрактный (ex-post)
По виду контракта	в сделке купли-продажи, страхования аренды и пр.		
По характеру действия	Пассивный		активный
По выраженности действия	Сильный		слабый
По отношению к предприятию	эндогенный (трудовой)		экзогенный
По виду нарушаемой нормы	с нарушением норм, охраняемых уголовным законодательством	с нарушением норм не уголовных норм	без нарушения правовых норм
По направленности воздействия	нисходящий		восходящий
По сфере проявления в общественной жизни	Политический	экономический	трудовой

*Разработано автором на основании [203; 18; 86; 95; 62]*

Особого внимания вследствие широкого распространения социально-трудовых отношений заслуживает трудовой оппортунизм (эндогенный оппортунизм), который проявляется в коммерческих организациях во взаимодействии собственника или его представителя с наёмными сотрудниками [19, с.173]. Под трудовым оппортунизмом понимается недобросовестное исполнение взятых на себя обязательств между собственником и руководством предприятия, руководством предприятия в отношении наемного персонала и наемным персоналом по отношению к руководству предприятия [111].

В.И. Беляев разделяет трудовой оппортунизм два подкласса: оппортунизм имеющий место в борьбе подразделений за выгоды и собственно трудовой оппортунизм [19, с.174]. Деление оппортунизма на *ex-ant* - оппортунизм с мотивом, появившимся до заключения контракта и *ex-post* - послеконтрактный оппортунизм, было введено О. Уильямсоном [118, с.44]. Из анализа работ Е.В. Попова, В.Л. Симоновой, Е.В. Козловой и др. можно выделить четыре вида оппортунизма на предприятии: по времени появления намерения - доконтрактный (*ex-ante*) и постконтрактный (*ex-post*); по направленности воздействия - оппортунизм работника в отношении работодателя и оппортунизм представителя работодателя в отношении работника. В данной классификации предполагается, что работодателем руководителя предприятия является собственник (бенефициар), работодателем наемного сотрудника является руководитель предприятия. К субъектам проявления оппортунистского поведения в трудовой сфере целесообразно относить только физических лиц в связи с особенностями реализации санкции (воздействия на субъект) в рамках уголовного (ст. 19 УК РФ), административного [57] и трудового законодательства (ст. 192 ТК РФ). Контрактные отношения внутри предприятия в коммерческом секторе экономики оформляются трудовым договором, приказами, должностными инструкциями и пр. Помимо условий, обозначенных в договорах и локальных документах, существует широкий круг норм, регламентирующих трудовые отношения в смежных отраслях права, которые распространяют свое действие на отношения работник-работодатель. По мнению автора, данная схема применима и к

служебным отношениям, где работником будет государственный служащий, а работодателем является государство в лице руководящих лиц государственной структуры.

Учитывая тот факт, что оппортунистское поведение проявляется в поведении всех экономических субъектов, и особенность, заключающуюся в «доминировании частного интереса в системе мотивов поведения субъектов корпорации» [16, с.31], по нашему мнению, наиболее распространенным и обширным является оппортунизм работника в отношении работодателя после заключения трудового контракта. Это объясняется следующими обстоятельствами: нарушить условия соглашения можно только после подписания трудового договора и возникновения взаимных прав и обязанностей в трудовой сфере; в течение всего срока работы у сотрудника может появиться новая возможность и умысел совершить оппортунистский проступок; количество работников больше числа управленцев, что затрудняет сплошной контроль персонала. Примерами такого поведения может быть широкий круг действий сотрудников предприятия, связанных с различными злоупотреблениями своим служебным положением, например, взяточничество, хищения, умышленное неэффективное использование своего рабочего времени, сопротивление инновациям, сговор и пр. К формам проявления оппортунизма работодателя в отношении работника относятся: махинации с заработной платой, неоплачиваемая работа, снижение выплат, кумовство, фаворитизм и пр. [95, с.62]. Автор разделяет точку зрения Е.Л. Яковлевой о наличии множества схожих «точек пересечения оппортунизма и коррупции» и обоснованности введения понятия «коррупционный оппортунизм» [139, с.490].

Обобщив точки зрения по вопросу классификации оппортунизма следует 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 первом случае у оппортунистического



действия или бездействия имеется общественная опасность, оно представляет собой общественную угрозу. Закон предусматривает максимально суровые меры процессуального принуждения и санкции в отношении физических лиц. Особо стоит отметить длительные сроки давности привлечения к ответственности. Реализация санкции зависит от устоявшихся в обществе особенностей привлечения к уголовной ответственности за совершение преступления. Учитывая длительные сроки давности и высокую изменчивость общественных процессов, последствия оппортунистского поведения, связанного с нарушением уголовного закона, могут проявиться спустя длительное время и нарушить экономические отношения субъекта в иной экономической системе, в том числе, не связанной с системой в которой было проявление оппортунистического поведения.

Второй вид оппортунистического поведения предусматривает возможность реализации более мягкой, предусмотренной законом или договором, санкции. Сроки давности привлечения к ответственности не превышают 3 трех лет (ст. 196 Гражданского кодекса РФ). Привлечение к ответственности может быть инициировано стороной получившей ущерб и является ее правом, а не обязанностью. При оппортунистическом поведении, не являющимся деликтом, правового регулирования взаимоотношения не предусмотрено, санкция может быть реализована через не правовые механизмы.

В научной литературе выделяют ряд факторов, формирующих оппортунистское поведение. В исследованиях, базирующиеся на трудах М. Вебера, выделяют следующие причины оппортунистического поведения: недостаточный контроль или его отсутствие, незаменимость, безвыходное положение, отрицательный пример руководства, наличие данных, которые могут послужить компрометирующим материалом на руководителя [41, с.13].

Д. Норт считал, что распространение оппортунизма связано с усложнением общества, т.к. количественное увеличение объемов и масштаба обменных операций приводило к качественным изменениям, выражающимися в усложнении структуры контрактов. Сложные контракты, в свою очередь, приводят к

большому количеству разногласий при их заключении. Контроль за исполнением договоренностей в контракте, как своими силами, так и с привлечением третьей стороны становился все более сложным и дорогим. В условиях ограниченного и дорогого контроля оппортунистское поведение является выгодным для одной из сторон контракта [83, с.54-55].

Представляет интерес факторы эндогенного оппортунизма, предложенные Е.В. Поповым, В.Л. Симоновой. К первой группе факторов отнесены внутриличностные характеристики субъекта, например, ценности, склонность к риску, восприятие. Вторая группа факторов, внешних по отношению к субъекту, разделяется социально-институциональные (корпоративная культура, система стимулирования сотрудников, эффективность системы санкций) и технологические (размер предприятия, сложность технологического процесса) [92, стр.9].

Проявления оппортунистского поведения можно обнаружить во всех формах экономического взаимодействия между субъектами на макро и микро-уровне. Основная причина принципиальной невозможности искоренения оппортунистского поведения заключается в невозможности определения и описания всех возможных ситуаций в рамках одного контракта и невозможности реализации системы абсолютного контроля за исполнением всех договоренностей по причине чрезмерно высоких затрат на реализацию и, как результат, ее экономическую неэффективность.

По своей сути оппортунистское поведение представляет собой умышленное нарушение правовых, контрактных, моральных и других норм в целях извлечения личной выгоды. Эта конструкция аналогична конструкции корыстных преступлений с прямым умыслом, при совершении которых субъект идет на нарушение нормы, защищенной Уголовным кодексом РФ, с целью получения личной выгоды.

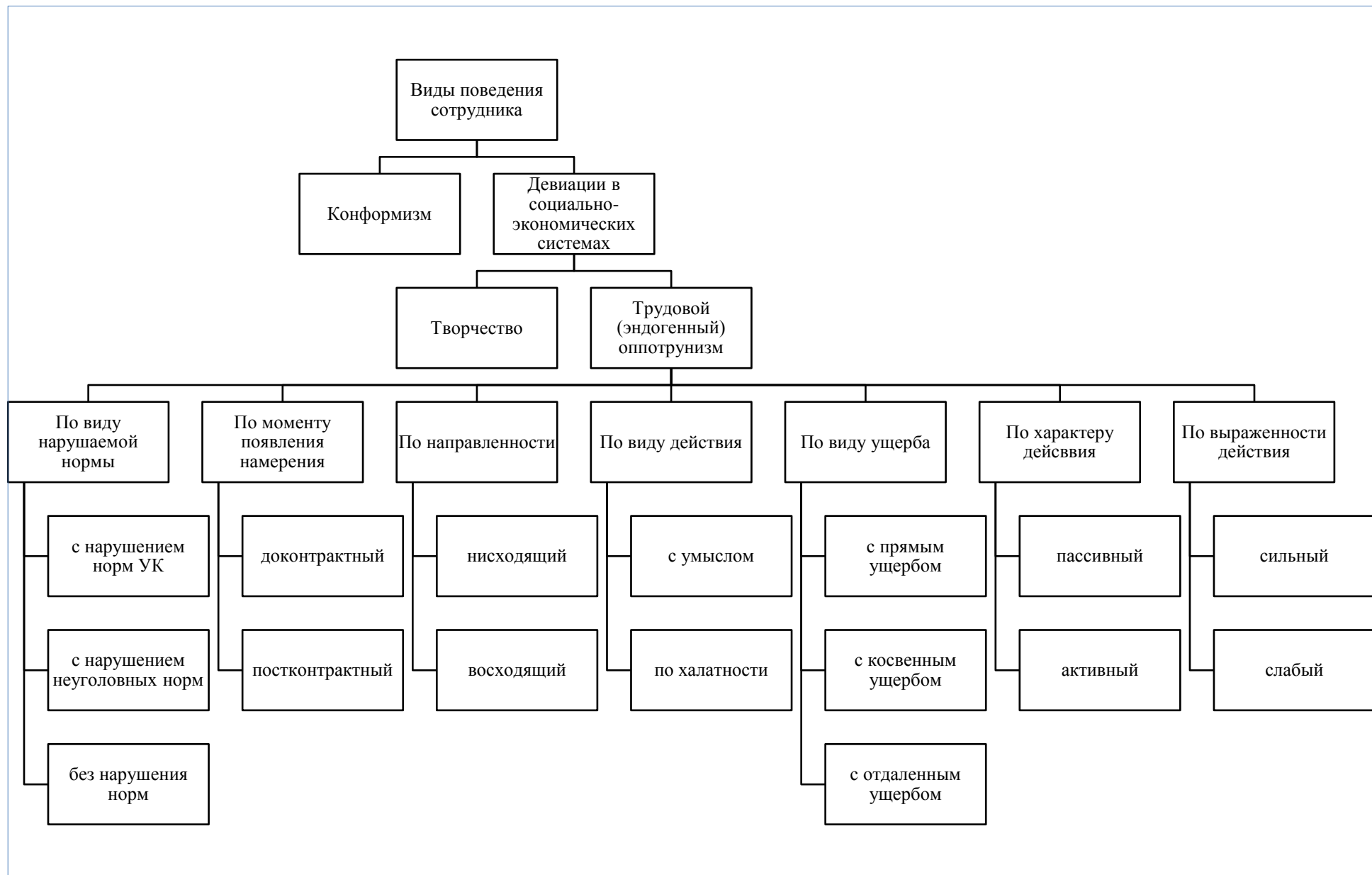


Рисунок 2 - Девииации в социально-экономических системах (Составлено автором)

Административное законодательство РФ прямо не выделяет корыстного мотива административного правонарушения, однако из анализа составов Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях (например, ст.5.16 КоАП РФ, ст. 7.27 КоАП РФ, 19.28 КоАП РФ) и научных публикаций [17 с.49; 44 с.105-106], можно сделать вывод о возможности наличия в действиях субъекта правонарушения корыстного мотива при форме вины в виде умысла. Конструкция негативного девиантного поведения, направленного на личную выгоду, аналогична оппортунистскому поведению и корыстным преступлениям с прямым умыслом. Различие заключается в общественной опасности деяния и виде санкции, предусмотренном законодательством. Учитывая вышесказанное, для описания оппортунистского подведения можно применять модель «доход преступника» (1.1), предложенную Г. Беккером [150, с.177]. По нашему мнению, данную модель можно применить исключительно к деяниям с корыстным мотивом, т.к. только в этом случае проявляется экономическая рациональность субъекта, направленная на максимизацию личных выгод.

$$EU = (1 - p) \times U(W_j + W_i) + p \times U(W_i - F) = U(W_i - p \times F) \rightarrow \max \quad (1.1)$$

где: EU – предполагаемая выгода нарушение нормы;  $W_i$  – прибыль от деяния (денежный эквивалент);  $W_j$  – текущий доход от легальной деятельности (денежный эквивалент); U – функция полезности правонарушения, учитывающая отношение субъекта к риску; p – вероятность реализации санкции; F – денежный эквивалент возможной санкции.

Модель (1.1) показывает, что увеличение доходов экономических субъектов от обычной деятельности уменьшает склонность к оппортунизму. Величина наказания за оппортунизм в денежном эквиваленте и результативность работы по выявлению подобного поведения обратно пропорциональна стремлению субъекта к нарушению норм. Особое влияние на поведение субъекта влияет склонность к риску, для субъектов склонных к риску больший сдерживающий эффект будет оказывать вероятность выявления и наступления ответственности, для субъектов нейтральных к риску – величина денежного эквивалента санкции за деяние.

Идея максимизации полезности при нарушении норм нашла продолжение в математической модели А. Эрлиха [162, с.529], который учел недостатки модели Г. Беккера и включил в модель условия того, что субъект во время своей деятельности может соблюдать и нарушать нормы одновременно. Величина вероятности реализации санкции не может быть высчитана точно, т.к. на нее влияет большое число случайных переменных. Временной фактор оказывает существенное влияние на размер дохода.

Функция полезности (1.2) – это функция имеющегося состояния (богатства) и времени, необходимого для использования этого состояния ( $t_c$ ). Величина богатства (1.3) зависит от того выявлено или не выявлено оппортунистское поведение и реализована санкция за нарушение нормы или нет.

$$U = U(Y, t_c) \quad (1.2)$$

$$Y = Y^S, Y^U \quad (1.3)$$

где:  $Y^S$  – количество богатства в случае отсутствия ответственности за нарушение нормы,  $Y^U$  – количество богатства в случае применения к субъекту санкции за оппортунистское поведение.

$$\begin{cases} Y^S = Y_0 + W_i(t_i) + W_l(t_l), t_w = t_i + t_l, t = t_w + t_c = t_i + t_l + t_c & (1.4) \\ Y^U = Y_0 + W_i(t_i) - F(t_i) + W_l(t_l) & (1.5) \end{cases}$$

где:  $Y_0$  – богатство субъекта в начале периода  $t$ ;  $W_i$  – доход субъекта от оппортунистского поведения в течение периода  $t$ ;  $W_l$  – доход субъекта от деятельности без нарушения норм в течение периода  $t$ ;  $F$  – величина наказания (в денежном эквиваленте);  $t_i$  – время оппортунистской деятельности;  $t_l$  – время деятельности без нарушения норм,  $t_w$  – суммарное время экономической активности субъекта.

Математическая модель ожидаемой полезности для оппортуниста (1.6):

$$EU = (1 - p)U(Y^S, t_c) + pU(Y^U, t_c) \quad (1.6)$$

В дополнение к выводам из модели Беккера можно сделать вывод о необходимости учета ограниченных временных ресурсов субъекта на оппортунистское поведение, деятельность без нарушения норм и деятельность необходимую для распоряжения накопленным богатством. Этот вывод

соответствует идеи автора о необходимости увеличения времени на творческую, созидательную деятельность сотрудников в коммерческих организациях, как элемента системы противодействия коррупции на предприятии [134, с.274].

Субъект оппортунистского поведения можно рассматривать не только с позиции рациональности поведения и максимизации полезности. На наш взгляд, заслуживает внимания модель Р. Саха (1.7; 1.8), учитывающая физиологические ограничения в работе с информацией, влияние личного опыта на прогнозирование событий и ограниченную рациональность экономических агентов [195, с.1276].

Вероятность того, что субъект станет оппортунистом в периоде  $T$ , описывается следующей моделью:

$$c(t, T, h, u) \equiv g(\theta(t), \dots, \theta(T-1), p(t), \dots, p(T-1), h, u) \quad (1.7)$$

$$u \equiv \frac{(u_1 - u_0)}{(u_1 - u_2)} \quad (1.8)$$

где:  $t$  – период жизни, в котором экономический субъект начинает принимать решения по своему усмотрению;  $T$  – исследуемый интервал времени;  $h$  – степень доверия экономического субъекта к имеющейся информации;  $u$  – полезность оппортунистского поведения;  $\theta(t)$  – уровень выявленного оппортунистского поведения в периоде  $t$ ;  $\theta(T-1)$  – уровень выявленного оппортунистского поведения в периоде  $T-1$ ;  $p(t)$  – вероятность негативных последствий оппортунистского поведения в периоде  $t$ ;  $p(T-1)$  – вероятность негативных последствий оппортунистского поведения в периоде  $T-1$ ;  $u_0$  – полезность субъекта при деятельности без нарушения норм;  $u_1$  – полезность субъекта при оппортунистском поведении и отсутствии наказания;  $u_2$  – полезность субъекта при оппортунистском поведении и реализации негативных последствий такого поведения.

Математические модели 1.7 и 1.8 показывает прямую зависимость количества случаев оппортунистского поведения в системе от количества случаев подобного поведения в предыдущем периоде. Это объясняет разницу в количестве проявлений оппортунистского поведения в схожих системах при

внедрении одинаковых комплексов мер предупреждения и противодействия оппортунизму.

Существенным недостатком рассмотренных математических моделей является недостаточный учет внутренних мотивов субъекта, определяющих его поведение. Количественная оценка данного показателя весьма затруднительна в связи со сложностью выявления и оценки детерминантов поведения личности. Заслуживает внимания математическая модель 1.9, основанная на потребностях экономического субъекта и возможности их удовлетворения [146, с. 58]:

$$Bv = f[I, M] = f[I, T_p - T_r] \quad (1.9)$$

где:  $Bv$  – вектор поведения;  $I$  – величина потребности;  $M$  – оценка, на базе собственного опыта, возможности удовлетворения потребности;  $T_r$  – доступные механизмы удовлетворения потребности;  $T_p$  – механизмы, необходимые для удовлетворения потребности.

Вышеприведенные математические модели позволяют понять мотивацию и основы принятия решения о совершении корыстного проступка сотрудником предприятия. По нашему мнению, их можно применить ко всем проявлениям постконтрактного оппортунизма с той оговоркой, что в не коррупционных проявлениях оппортунизма (без нарушения норм), санкция может быть реализована через неправовые институты.

Оппортунистское поведение, как вариант негативного девиантного поведения в экономических отношениях субъектов, является неотъемлемой частью развития общества и общественных отношений. Такое поведение может проявляться во всех взаимоотношениях экономических субъектов, как на уровне государства, так и на уровне предприятия. На принятие решения об оппортунистском поведении влияет ряд факторов, которые можно отнести к факторам внешней по отношению к субъекту среды и внутренней. В свою очередь, коррупция является одним 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. Принятие

решения о вступлении в коррупционные отношения, как на макроэкономическом уровне, так и на уровне предприятия будут базироваться на основании существующих формальных и неформальных норм поведения в социальной группе, вероятности наказания и его размера, величины возможного коррупционного дохода и личных особенностей.



### 1.3 Экономические механизмы коррупционных проступков

По оценкам Международной экономической организации экономического сотрудничества и развития потери от коррупции составляют 2,6 триллиона долларов США, «более 1 триллиона долларов США платятся в качестве взяток каждый год» [154, с.2]. Международный валютный фонд оценивает общий объем взяток от 1,5 до 2 триллионов долларов, что составляет около 1,5 мирового ВВП. При этом общие социальные и экономические издержки от коррупции значительно выше т.к. взяточничество является лишь одним из видов проявления коррупции [158, с.9].

По данным Генеральной прокуратуры в 2018 году сотрудниками прокуратуры было выявлено около 231 тысячи нарушений законодательства в сфере противодействия коррупции, за грубые нарушения антикоррупционных требований уволены 1,3 тысячи чиновников, более 7 тысяч физических и юридических лиц привлечены к административной ответственности за коррупционные правонарушения. На 3% выросло число зарегистрированных преступлений коррупционной направленности, 11,7 тысяч человек привлечено к уголовной ответственности [34]. По данным генерального прокурора РФ ущерб от коррупции в стране оценен более чем в 148 миллиардов рублей за два с лишним года (по данным на 8 декабря 2017 г.) [138]. За первые 9 месяцев 2017 года ущерб составил 26 миллиардов рублей, что составляет приблизительно 10% от ущерба, причиненного всеми зарегистрированными на территории РФ преступлениями [119]. Выявленный материальный ущерб от коррупции за 2018 год составил 65,7 млрд. рублей [70].

На подведении итогов по результатам работы в рамках Национального плана противодействия коррупции на 2016-2017 годы были озвучены следующие данные: в 2017 году зафиксирован незначительный рост зарегистрированной преступности коррупционной направленности; сумма ущерба по данной категории преступлений возросла с 44 млрд. рублей в 2015 году до 78 млрд. рублей в 2016 году; средняя цена взятки за аналогичный период увеличилась вдвое до 425 тыс. рублей. На наш взгляд, особо стоит отметить, что большая часть

зарегистрированных преступлений коррупционной направленности была совершена в составе организованных преступных сообществ в крупном (от 150 тыс. рублей) и особо крупном размере (от 1 млн. рублей) [71].

Актуальность проблемы в РФ также подчеркивают следующие действия первых лиц государства:

– заявление президента России на расширенной коллегии Генпрокуратуры в феврале 2018 года: «Мы постоянно говорим о противодействии коррупции. Но с повестки вопрос пока не снят ... В такой работе правоохранительные органы получают политическую поддержку» [98];

– в начале марта 2018 года Премьер-министр РФ утвердил порядок ведения реестра коррупционеров [5];

– внедрение, по инициативе Президента РФ, в правоприменительную деятельность ареста имущества юридического лица в ходе производства по статье 19.28 КоАП РФ (Незаконное вознаграждение от имени юридического лица) [4].

По данным МВФ коррупция оказывает негативное влияние сразу на несколько сфер экономической деятельности и в целом препятствует нормальному экономическому росту. Воздействие на макро-финансовую стабильность выражается в повышенной инфляции, финансовой нестабильности, банковских кризисах, дисбалансах во внешнем секторе, сложностях доступа к финансовым услугам. Воздействие на человеческий капитал проявляется в неэффективности расходов на образование и медицину, росте бедности и неравенства, формировании сдерживающих факторов для приобретения новых навыков. В сфере частных и государственных капиталов происходит снижение эффективности государственных инвестиций, искажение стоимости активов, снижение определенности, удорожание производства, искажение реальной стоимости проектов. Помимо вышеназванных негативных тенденций от коррупции в экономике можно добавить рост нехватки инвестиций в науку, снижение эффективности экономических процессов, искаженное распределение капитала, рост политической нестабильности и числа конфликтов [158, с.6].

В коммерческом секторе экономики коррупция приводит к существенному росту транзакционных издержек, деструктивно влияет на нормальное экономическое распределение ресурсов, препятствует внедрению инноваций в бизнес-процессы. Учитывая объемы коммерческого сектора, около 60% от ВВП [176], можно сделать вывод, что деструктивное влияние коррупции в этой сфере ставит под угрозу существенную часть экономики государства.

Репутационные риски, потеря персонала, дестабилизация внутрикорпоративного климата являются негативными последствиями коррупции внутри предприятия, но, на наш взгляд, не так остро привлекает внимание бенефициаров и руководителей предприятия, как наличие публичной информации о причастности к коррупции, угрозы штрафа или ограничения участия в государственных закупках, напрямую влияющих на показатели экономической эффективности предприятия. Помимо вышеуказанных последствий коррупции стоит отметить увеличение издержек, рисков и неопределенности, а также нивелирование здоровой внутрикорпоративной конкуренции [91, с.288]. Перечисленные деструктивные последствия снижают эффективность производственных процессов в организации и делают ее менее конкурентоспособной.

По данным исследования, проведенного VELAS LEX и Комитета РСПП по собственности, наиболее часто отрицательный эффект для бизнес-процессов на предприятии выражается в ухудшении внутрикорпоративного климата, в том числе утрате доверия к сотрудникам. Данное обстоятельство отметили 84% опрошенных, репутационные риски отметили 46% опрошенных, на вынужденное увольнение сотрудников указали 40% респондентов, утрата деловых контактов была указана в 32% ответов [52, с.14].

Количественная оценка влияния коррупции на итоговый результат работы предприятия – прибыль существенно затруднена вследствие высокой латентности коррупции, сложности выявления всего спектра коррупционных потерь. По различным оценкам, показатели латентности преступлений коррупционной и экономической направленности очень высоки, зарегистрированное число

преступлений составляет 2-5% от общего числа совершенных преступлений [45, с. 116].

Широкое использование в исследовании коррупции получили методы опроса экспертов, методы социологических опросов и анализа общественного мнения. Одними из недостатков данных методов является их субъективность и невысокая устойчивость результатов, т.к. существующий информационный фон существенно влияет на восприятие коррупции в обществе.

Необходимо отметить деятельность международной организации, занимающейся вопросами противодействия коррупции - «Transparency International» (далее – «ТИ»), которая является наиболее известной в области оценок коррупционного воздействия. Филиалы данной организации расположены в более чем ста странах мира, в том числе Российской Федерации. Ежегодные рейтинги по Индексу восприятия коррупции – «Corruption perceptions index» (далее – CPI) являются показателями, которые используют многие авторитетные ученые и специалисты в сфере противодействия коррупции [96]. Исходя из анализа динамики индекса CPI (Рисунок 3), можно сделать вывод, что политика РФ, начиная с принятия в 2008 году ряда федеральных законов в сфере противодействия коррупции, дает свои результаты. Однако в сравнении с рейтингом других стран итоговый результат довольно низкий. По состоянию на 2019 год Российская Федерация занимает 137 место из 180. CPI используется международными организациями для оценки инвестиционной привлекательности региона и учитывается при составлении комплексных рейтингов.

Особенность индекса CPI состоит том, что он опирается на такой субъективный показатель, как восприятие. Задача по поиску прочной связи между восприятием коррупции у широких масс людей и реальным количеством коррупционных проявлений является сложно реализуемой [171, С. 220].

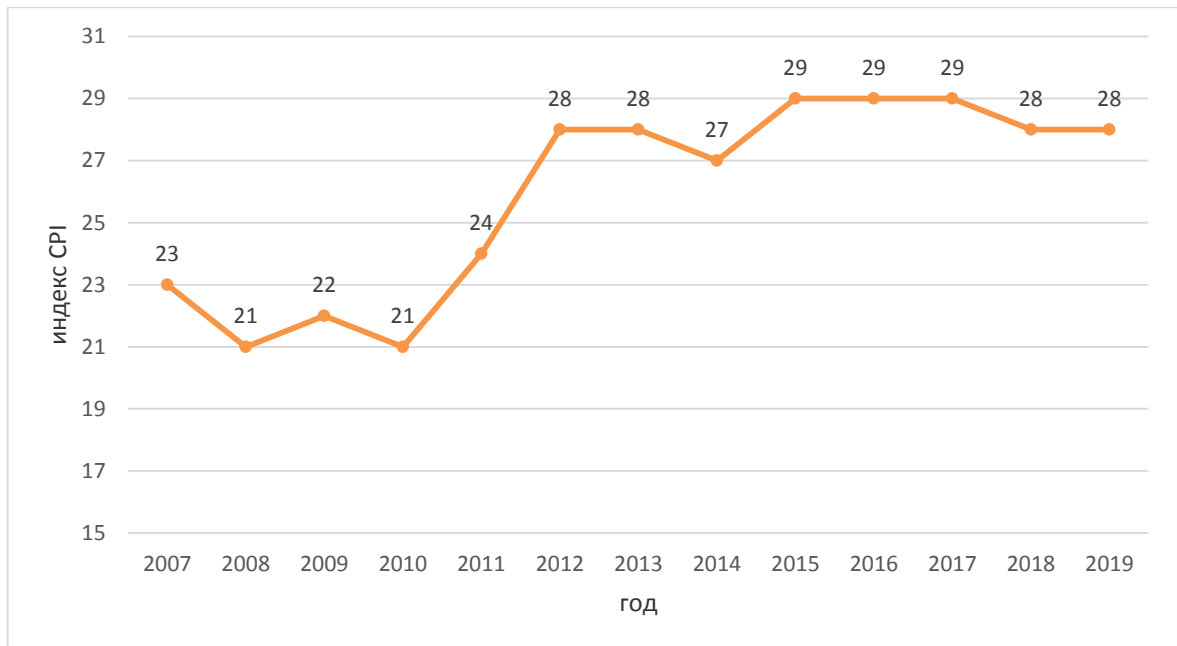


Рисунок 3 - Изменение индекса CPI в период с 2007 по 2019 годы

*Составлено автором на основе данных «Трансперенси Интернешнл – Россия» [157]*

Например, несмотря на достаточно высокую оценку успешности в противодействии коррупции в Швеции со стороны «ТИ» (CPI 2016 – 88, CPI 2015 – 89, CPI 2014 – 87) жители страны считают проблемы, связанные с коррупцией, значительно более распространенными и весомыми [151]. Необходимо учитывать и эмоциональный фактор в оценке со стороны не экспертного сообщества, который обуславливает резкое изменение оценки уровня коррупции в сторону увеличения после резонансных случаев взяточничества, мошенничества и пр. в случаях широкого освещения их в средствах массовой информации. Существенное влияние на результаты опроса и, соответственно, индекса оказывает выборка респондентов. Мнение общества и мнение экспертов могут значительно отличаться [37, с. 14].

Обширную статистическую информацию о высоколатентных девиантных проявлениях, нарушающих нормы уголовного и административного законодательства, можно найти в исследованиях криминологов. Криминологический подход к исследованию коррупции заключается в анализе статистики органов предварительного расследования и судов. Большим плюсом этого подхода является простой доступ к базам и разнообразие статистической информации. К отрицательным сторонам этого подхода можно отнести

специфичность исследуемого материала. Во-первых, не учитываются непреступные коррупционные проявления, т.к. карточки статистического учета и рассмотренные в суде уголовные дела отражают информацию только по зарегистрированным случаям. Во-вторых, на статистику накладывают отпечаток особенности работы правоохранительной системы. Резкие колебания в числе зарегистрированных преступлений или количестве раскрытых уголовных дел, зачастую свидетельствуют не о росте преступности, а об изменениях в работе органов уголовного преследования, правовых реформах. В целом анализ статистических данных органов предварительного следствия и судов являются необходимым элементом исследования феномена коррупции, и позволяет определить результативность антикоррупционных мер и состояние защищенности экономики.

Основным преступлением коррупционной направленности в коммерческом секторе экономики является коммерческий подкуп (ст. 204 УК РФ), 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 4.

В ходе совершения коммерческого подкупа – проявления взяточничества на предприятии, сотрудник предприятия оказывает услугу третьему лицу с изъятием ресурса предприятия-работодателя. Подобный вид корпоративной коррупции носит регулярный или многоэпизодный характер. Полученная прибыль от коррупционной сделки присваивается сотрудником, формируя коррупционный доход.

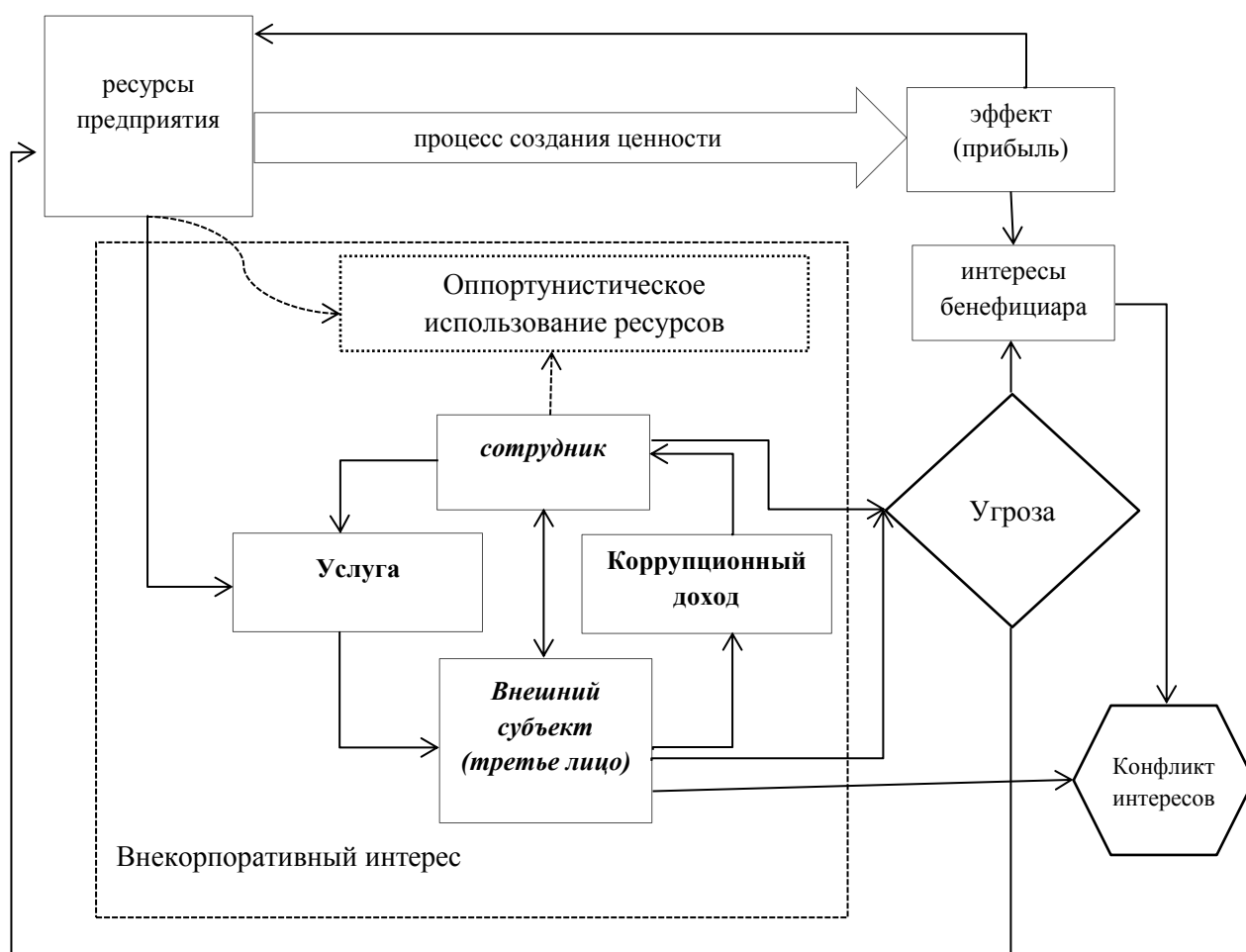


Рисунок 4 - Экономический механизм коммерческого подкупа (составлено автором)

Ущерб наносится интересам бенефициара в виде недополученной прибыли или замедляет развитие организации. В случае выявления факта взятничества на предприятии формирование доказательной базы по возможным предыдущим случаям 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, т.е. имеет место конфликт интересов. Статистическая информация о количестве случаев коммерческого подкупа приведена на рисунке 5.



Рисунок 5 - Количество зарегистрированных преступлений и количество лиц, привлеченных к уголовной ответственности по ст. 204 УК РФ [137, 78, 30]

Скачок в числе зарегистрированных случаев коммерческого подкупа в 2015 году соответствует общему росту преступности в этот период. На этапе с 2009 по 2012 год и с 2015 года отмечается тенденция роста ВВП России на душу населения по паритету покупательной способности и снижения зарегистрированных случаев коммерческого подкупа. Динамика по количеству осужденных смещается в связи с временным интервалом, необходимым на расследование дела и принятия судебного решения. Макроэкономические факторы, влияющие на качество жизни населения, оказывают влияние на решения субъекта – сотрудника предприятия о вступлении в коррупционное взаимодействие. Размер коммерческого подкупа в Российской Федерации в 2017 и 2018 году представлен в таблице 6.



Таблица 6 - Размер коммерческого подкупа в РФ в 2017 и 2018 году (составлено на основе данных судебной статистики)

год	диапазон	диапазон							услуги неимущественного характера
		до 500 руб.	свыше 500 до 1 тыс. руб.	свыше 1 тыс. до 10 тыс. руб.	свыше 10 тыс. до 50 тыс. руб.	свыше 50 тыс. до 150 тыс. руб.	свыше 150 тыс. до 1 млн. руб.	свыше 1 млн. руб.	
2018 г.	количество случаев	3	2	3	243	51	79	27	53
2017 г.		0	4	20	330	95	96	31	36

*Разработано автором на основании [31]*

Прямой ущерб предприятию-работодателю выражается в величине изъятого ресурса, необходимого для оказания услуги третьему лицу. Данные судебной статистики содержат информацию о величине передаваемой сотруднику суммы, которая меньше причиненного предприятию ущерба вследствие присвоения части полезности третьим лицом. В 53% случаев размер подкупа составлял от 10 до 50 тыс. рублей, в 17% случаев от 150 до 1000 тыс. рублей, в 11% случаев были оказанные услуги нематериального характера, столько-же пришлось на подкуп в размере от 50 до 150 тыс. рублей.

Исследование PWC предоставляет данные о максимальных финансовых убытках, понесенных предприятиями в результате экономических преступлений (таблица 7). Во всемирном исследовании PWC приняло участие 7228 респондентов, данных по количеству респондентов РФ в отчете не предоставлено. Информация собиралась посредством проведения опроса респондентов из которых 52% занимают руководящие должности и непосредственно связаны с аудитом, финансами, анализом риска и комплаенс. Незаконное присвоение активов и взяточничество являются наиболее распространёнными способами причинения ущерба предприятию. Величина ущерба от противоправных действий по РФ незначительно отличаются от среднемирового показателя. В отчете

отмечено, что в 20% случаев затраты на проведение расследования превысили прямой ущерб от противоправных действий [97, с.3-4].

Таблица 7 - Максимальные финансовые убытки, понесенные в результате экономических преступлений (составлено на основе данных PWC [97, с.9])

Размер ущерба	в мире	в РФ
до 100000 USD	45%	41%
от 100000 до 1 млн. USD	19%	22%
свыше 1 млн. USD	19%	22%

Схожие данные по величине потерь от корпоративной коррупции представлены в отчетах ACFE (таблица 8). Организация является крупнейшей в области противодействия мошенничеству и насчитывает более 80000 членов – специалистов в области расследования мошенничеств [208]. Особенностью данной информации, в отличие от статистики по преступлениям, является принципиально отличный порядок ее получения. Опрос респондентов – специалистов ACFE по всему миру проводится с помощью анкет, которые содержат 81 вопрос, касающийся расследованных ими реальных ситуаций за отчетный период длительностью приблизительно 2 года, и включает в себя 2410 злоупотреблений и мошенничеств. Структура респондентов следующая: около 80 % опрошенных специалисты имеющие стаж более чем 5 лет; 60% опрошенных занимаются внутренними расследованиями и внутренним аудитом; около 10% - специалисты в области финансов и бухгалтерского учета; около 6 % - специалисты в области риск менеджмента и комплаенс; 5,5% - представители правоохранительных органов; около 5% - независимые аудиторы; 13,5% - прочие. В ходе опроса информация обезличивается и не попадает в СМИ и правоохранительную систему, поэтому не несет репутационных рисков для организации.

Таблица 8 - Потери, понесенные в результате коррупционных злоупотреблений сотрудников (составлено на основе данных ACFE [188, 189, 190])

вид корпоративной коррупции	2018		2016		2014	
	%	сумма, USD	%	сумма, USD	%	сумма, USD
присвоение активов	89	114000	83,5	125000	85,6	130000
Взятничество	38	250000	35,4	200000	36,8	200000
мошенничество с финансовой отчетностью	10	800000	9,6	975000	9	1000000

По данным исследования за 2018-2017 годы присвоение активов было выявлено в 89% случаев, взяточничество в 38%, мошенничество с финансовой отчетностью в 10%. Общий процент более 100% т.к. в одном случае злоупотребления может быть выявлено несколько видов коррупционной деятельности. Раскрытие методики подсчета ущерба в исследованиях не приводится [190].

По данным отчета ACFE по Восточной Европе, Центральной и Западной Азии наиболее распространённым случаем корпоративной коррупции является присвоение активов (83% случаев со средней величиной ущерба в 150000 долларов), взяточничество было выявлено в 60% случаев с ущербом в 300000 долларов [191].

В консалтинговой компании Ernst and Young под присвоением активов понимают мошеннические действия со стороны людей, которым доверено управлять активами организации. Субъектом данного действия могут быть директор компании, сотрудники или иные лица, которым доверено хранить и управлять активами. [148, с.11]. По мнению автора, к числу коррупционных проявлений в виде присвоения активов на предприятии можно отнести преступления, предусмотренные статьей 160 УК РФ (Присвоение или растрата). Данной статьей УК предусматривается ответственность за хищение имущества, вверенного виновному сотруднику. Важным обстоятельством является тот факт, что имущество должно находиться у субъекта преступления в правомерном

владении. Правомерное владение связано с необходимостью использования имущества предприятия в связи с должностным или служебным положением, договором или специальным поручением. Экономический механизм присвоения или растраты, как варианта проявления корпоративной коррупции приведен на рисунке 6.

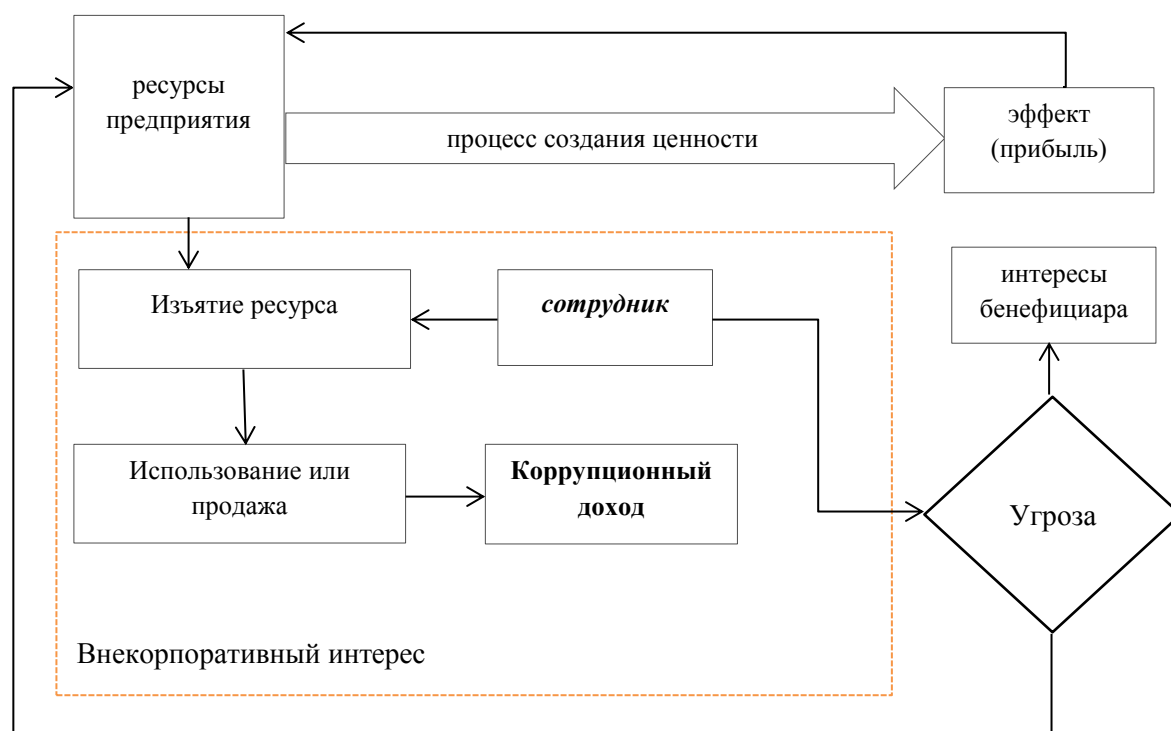


Рисунок 6 - Экономический механизм присвоения или растраты как результата коррупционных отношений в организациях коммерческого сектора экономики (составлено автором)

Статистические данные по ст. 160 УК РФ формируют нисходящий тренд в числе зарегистрированных преступлений с 40025 в 2009 году до 6612 в 2018 году. Стоит отметить, что количество лиц, привлеченных к ответственности по ст. 160 УК РФ находится приблизительно на одном уровне. «Социально-отраслевая распространённость хищений, совершаемых путём присвоения или растраты в сфере услуг, характеризуется следующим образом: наибольший удельный вес приходится на торговлю, строительство, жилищно-коммунальное хозяйство и бытовое обслуживание» [8].

Заслуживают внимания статистическая информация о величине потерь в зависимости от типа предприятия (Таблица 9).

Таблица 9 - Распределение ущерба, понесенного в результате коррупционных злоупотреблений сотрудников, в зависимости от типа предприятия (составлено на основе данных ACFE [188, 189, 190])

	2018		2016		2014	
	%	сумма, USD	%	сумма, USD	%	сумма, USD
частные компании	42	164000	37,7	180000	37,9	160000
публичные компании	29	117000	28,6	178000	28,5	200000
правительство	16	118000	18,7	109000	15,1	90000
некоммерческие организации	9	75000	10,1	100000	10,8	108000
Прочее	4	120000	5	92000	7,7	127000

Наибольшая сумма ущерба от коррупционных действий сотрудников приходится на частные компании, также в них зарегистрировано наибольшее количество случаев корпоративной коррупции. Второе место по обоим показателям занимают публичные компании. Такое распределение соответствует количеству частных и публичных предприятий на рынке. Публичные компании, размещающие свои акции на фондовом рынке, обладают большей прозрачностью внутренних процессов в связи с необходимостью публикации подробной отчетности, раскрытия информации о собственниках и аффилированных лицах. Также, стоит отметить, что публичные компании в целом являются более крупными по численности персонала в сравнении с частными. Данные по распределению ущерба, понесенного в результате коррупционных злоупотреблений сотрудников, в зависимости от величины предприятия приведены в Таблице 10.

Таблица 10 - Распределение ущерба, понесенного в результате коррупционных злоупотреблений сотрудников, в зависимости от величины предприятия (составлено на основе данных ACFE [188, 189, 190])

	2018		2016		2014	
	%	сумма, USD	%	сумма, USD	%	сумма, USD
менее 100 сотрудников	28	200000	30,1	150000	28,8	154000
от 100 до 999 сотрудников	22	100000	21,7	186000	23,6	128000
от 1000 до 9999 сотрудников	26	100000	27,7	100000	27,9	100000
свыше 10000 сотрудников	24	132000	20,5	150000	19,8	160000

Наиболее подвержены угрозе корпоративной коррупции малые компании с численностью персонала до ста человек, сумма ущерба от среднестатистического случая коррупции в них выросла на 30% с 2014 по 2018 годы. Противоположная динамика в крупных предприятиях с численностью более 10000 сотрудников, где за аналогичный период наблюдается уменьшение величины ущерба от среднестатистического случая коррупции на 18%. По нашему мнению, подобная динамика обусловлена повсеместным внедрением в крупных организациях, участвующих во внешнеэкономической деятельности, антикоррупционных мер в связи с вероятностью получения существенного ущерба, как от коррупционных действий сотрудников, так и от наложения высоких штрафов за несоблюдение антикоррупционного законодательства экстерриториального действия.

Количественная оценка коррупционных проявлений и ущерба, наносимого хозяйствующим субъектам, существенно затруднена вследствие высокой латентности коррупции. Экспертные оценки во многом зависят от компетентности экспертов, участвующих в исследовании. Заслуживают внимания данные профессиональных сообществ и организаций, специализирующихся на противодействии коррупции и мошенничеству. Коррупционная угроза для предприятий является повсеместной и влияет на эффективность бизнес-

процессов, внутрикорпоративный климат, репутацию предприятия и прибыль. В зоне особого риска находятся предприятия с численностью менее 100 сотрудников.

## **2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИОННОЙ УГРОЗЕ В КОММЕРСКОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ**

### **2.1 Сравнительная характеристика зарубежных и отечественных практик противодействия коррупции в коммерческом секторе экономики**

Исследование Всемирного банка, проведенное в 139 странах и базирующееся на опросе представителей более чем 131 тысячи коммерческих организаций, выявило следующие результаты: 18% организаций осуществляли коррупционные платежи хотя бы один раз (14,2% в РФ); 1,8% - средняя величина взятки для получения государственного контракта (2,6% в РФ); 32,6% считают коррупцию серьезным ограничением для бизнеса (33,1% в РФ) [163].

Заслуживает внимания опрос представителей бизнеса, проведенный E&Y в 2016 году, в ходе которого респондентам задавался вопрос о том, широко ли распространена практика взяточничества/коррупции в стране. В РФ 34% опрошенных ответили утвердительно. Схожие результаты оказались у США, Польши (34%) и Турции (36%). Мировыми лидерами оказались Финляндия (0%), Дания, Швеция и Саудовская Аравия (4%) [156, с.44]. По данным PWC с проблемой коррупции столкнулись около 30% опрошенных представителей бизнеса [186, с.8].

Внешняя среда оказывает влияние на процессы, происходящие в организациях. Количественная оценка влияния внешней среды на коррупционные проявления на микроуровне нередко дает противоречивые результаты [129], однако, нельзя не учесть тот факт, что сбалансированная системная антикоррупционная политика в государстве приводит к снижению всех коррупционных проявлений [36]. Базовые принципы борьбы с коррупцией на государственном уровне были сформированы в практике СРІВ. «Политика в сфере противодействия коррупционной угрозы основана на следующих базовых принципах: эффективность законодательства, независимость судебной системы, нулевая терпимость к коррупции, эффективная правоохранительная деятельность, эффективная система государственной службы, сильная политическая воля в



борьбе с коррупцией» [135, с.68]. Заслуживает внимания мнение Головки М.В. и Плотникова В.А. о необходимости учета неэкономических факторов при оценке экономической безопасности [28]. По нашему мнению, оценка показателя реализации данных принципов в государственной антикоррупционной политике может быть оценена через следующие индексы Всемирного банка: верховенство закона, качество государственного регулирования, эффективность государственного управления.

По мнению Д.М. Ковба и О.Ф. Русаковой целесообразно разделять меры борьбы с коррупцией на жесткие и мягкие. К жестким мерам относят гарантированное наказание виновных, выражающееся в идентификации коррупции и реализации мер юридической ответственности, и «материальное стимулирование антикоррупционного поведения» [56, с.636]. К мягким мерам относят нормативное регулирование, формирование ценностей в обществе, введение этических кодексов. Страны высоким рейтингом «мягкой силы» занимают высокие места в антикоррупционных рейтингах [56, с.636-640]. Рейтинговая оценка мягкой силы в странах мира «The soft power 30» включает в себя более 70 субиндексов, учитывающих сферу культуры, образования, предпринимательства, государственного управления, дипломатии и сферу цифровизации [141].

Ряд исследований устанавливают высокую взаимосвязь уровня коррупции и объемов теневой экономической деятельности [136, 76]. Рост коррупции как элемента теневой экономики и латентного механизма взаимодействия экономических субъектов ведет к росту теневой экономики [197]. Актуальные данные об эффективности антикоррупционных мер можно получить из анализа зарубежного опыта противодействия коррупции.

Соединённые Штаты Америки являются первой страной в мире по объему ВВП [169]. Коммерческий сектор в США имеет давнюю историю, в которой нередко встречались случаи подкупа [14, с.265-266], в том числе и в негосударственном секторе.

Федеративная структура территориального устройства США позволяет вводить антикоррупционные нормы и механизмы, как на федеральном уровне, так и на уровне штата, что допускает дифференцированный подход к противодействию коррупционной угрозы. Наибольшее количество антикоррупционных норм сфокусировано в уголовном законодательстве. В целях противодействия организованной преступности в дополнение к основному уголовному закону в этой сфере (Organized Crime Control Act of 1970) Конгрессом был принят законодательный акт об организациях, использующих коррупционные методы и попавших под влияние организованных преступных группировок (Racketeer Influenced and Corrupt Organization Statute). Федеративная структура РФ также позволяет проводить антикоррупционную политику в масштабах, как всего государства, так и регионов - субъектов.

Немаловажным фактором в развитии антикоррупционного законодательства США стали случаи банкротства энергетической компании «Enron» и «WorldCom». Основной причиной банкротства Enron стали махинации с финансовой отчетностью со стороны руководства компании, позволявшие скрывать реальное положение дел от акционеров. В результате этих действий потерпевшими стали частные пенсионные фонды, инвестировавшие средства в компанию. «WorldCom», аналогично предыдущему случаю, скрывала реальное положение дел путем внесения преднамеренных ошибок в финансовые документы. Около 3,8 млрд. долларов, потраченных на текущие расходы, были проведены, как затраты на приобретение оборудования [209]. В 2002 году Правительство США приняло нормативно-правовой акт, названный Законом Сарбейнса – Оксли (Sarbanes-Oxley Act), который регламентировал весь процесс финансовой отчетности для эмитентов ценных бумаг. Санкция за нарушение требований законодательства в этой сфере предусматривает штраф до 5 млн. долларов и лишение свободы сроком до 20 лет [121, с.367]. Стоит отметить, что законодательством предусмотрен механизм привлечения к ответственности юридического лица с санкцией в виде штрафа до 25 млн. долларов. Административное законодательство России, не предусматривает существенных

штрафных санкций, накладываемых на юридических лиц, замешанных в коррупции. Размер санкции определен через трех, тридцати и стократный размер от величины переданной взятки.

Закон о коррупции за рубежом (Foreign Corrupt Practices Act), принятый в 1977 году, послужил существенным шагом в развитии антикоррупционной политики не только США, но и других государств, вследствие введения запрета на подкуп иностранного должностного лица. До принятия этого нормативно-правового акта подкуп субъектов иностранных государств формально не считался преступлением и был нормальной практикой в деятельности таких компаний как Локхид, Эксон, Мобил и пр. [64, стр. 25]. Необходимо отметить, что данный законопроект касается взаимоотношений с представителями публичного сектора и не запрещает действия, связанные с подкупом представителей иностранных субъектов коммерческого сектора.

Существенную роль в противодействии коррупции играет свобода средств массовой информации и возможность СМИ получать доступ к большому количеству данных на основании закона о свободе информации.

Представляет интерес антикоррупционная политика Великобритании. До 2011 года в стране не существовало специализированного антикоррупционного законодательства, антикоррупционные нормы находились в различных нормативных источниках.

1 июля 2011 года после длительных парламентских дискуссий вступил в юридическую силу Закон о борьбе с взяточничеством (The Bribery Act of United Kingdom), который включил в себя все ранее применяемые законодательные механизмы в антикоррупционной сфере. В нем предусмотрена ответственность субъектов коммерческого сектора - компании.

В статье 7 рассматриваемого закона описаны случаи привлечения к ответственности юридического лица (компания). Ответственность юридического лица имеет место в случаях, когда лицо, дающее, предлагающее или гарантирующее передачу предмета взятки, действует в интересах юридического лица. Юридическое лицо, в свою очередь, может защитить себя в суде, доказав,

что в организации предприняты все достаточные процедуры для предотвращения взяточничества со стороны сотрудников и других лиц, действующих в интересах организации. Учитывая специфику прецедентного права, судебная практика сформировала необходимые организационно-экономические меры, направленные на нейтрализацию коррупционной угрозы. Стоит отметить, что нормы закона распространяются исключительно на юридические лица, зарегистрированные или имеющие официальный филиал (представительство) на территории Великобритании [101, с.12]. Вышеуказанный подход способствует внедрению на предприятиях антикоррупционных механизмов, т.к. подтверждение его наличия и работоспособности могут быть обстоятельством, доказывающим отсутствие вины юридического лица в совершении коррупционного деяния.

В РФ практика ограничений для организаций-коррупционеров действует только в системе государственных закупок. Существенных негативных последствий от участия в коррупционной деятельности не предусмотрено для большинства предприятий.

Законодательство Великобритании предусматривает следующие санкции за нарушение требований норм антикоррупционного законодательства: лишение свободы на срок до 10 лет; штрафы не более установленного максимального значения; конфискация прибыли, полученной с использованием противозаконных механизмов; ограничения для юридического лица на участие в закупках, связанных с государственным бюджетом [64, с. 28].

Реализация антикоррупционной политики компании поводится через утверждение кодекса этики, внесением антикоррупционной оговорки в договора, посредством которых организация-контрагент принимает требования кодекса этики и реализует у себя комплекс предусмотренных оговоркой антикоррупционных процедур [46]. Необходимо отметить, что большую роль в сфере противодействия коррупции играют не законодательное регулирование, а механизмы внутрикорпоративного и договорного права, что, на наш взгляд, позволяет в большей степени учесть особенности сферы и специфики деятельности и не нагружать бизнес чрезмерным административным издержкам.

На территории РФ инструменты комплаенс активно вводятся в банковской и финансовой сфере, в организациях, задействованных в международной экономической деятельности или имеющих филиалы в развитых государствах, с целью минимизации рисков привлечения к ответственности в сфере противодействия отмыванию денежных средств и финансированию терроризма или привлечения к ответственности по нормам экстерриториального действия.

Данные международных рейтинговых агентств, Всемирного банка, отражающие успешность антикоррупционной политики в государстве, приведены в таблице 11.

Таблица 11 – Показатели коррупциогенных факторов РФ, США и Великобритании

	Коррупционные рейтинги		Инструменты «soft power»	Верховенство закона	Эффективность государственного управления	Качество государственного регулирования	Теневая экономика (%ВВП)	Property Rights Index
	СРІ	Контроль коррупции (Всемирный Банк)						
Великобритания	77	93,3	75.72	91,8	88	96,2	11,08	8.202
США	69	88,5	75.02	89,4	92,3	92,3	8,34	8.044
Россия	28	21,2	49.60	20,7	51	31,7	38,42	4.989

*составлено автором*

По нашему мнению, на успешную антикоррупционную политику в Великобритании и США повлияли особенности регулирования права собственности, сложившиеся в связи с большим влиянием на политику крупных корпораций. Согласно данным International Property Rights США занимает 12-е место в международном рейтинге, индекс права собственности составляет 8.202, Великобритания занимает 15-е место с индексом 8.044, РФ занимает 86 место с индексом 4.989. Индекс права собственности сильно коррелирует с индексом

восприятия коррупции, в юрисдикциях с невысоким уровнем защиты права собственности уровень коррупции выше [177]. Механизм защиты права собственности в США и Великобритании реализован в прецедентной системе права. Стоит отметить высокую независимость судебной власти, эффективную систему государственного управления.

Институциональная среда в аспекте противодействия коррупции в США и Великобритании менее благоприятствуют появлению коррупции, чем в РФ. Данный факт обусловлен не только культурными традициями и особенностями нормативного регулирования, но и фактической эффективностью и качеством государственных институтов.

Страны Азиатского региона отличаются от стран Европы своими традициями и преимущественно коллективным способом ведения бизнеса. Коллективизм, присущий этому региону, накладывает существенный отпечаток на институционализацию коррупционных взаимоотношений. Преемственность в бизнесе и государственном управлении, клановость, nepотизм являются весьма распространенными практиками во всех эшелонах власти. По нашему мнению, особое внимание в исследовании антикоррупционной политики стоит уделить странам, которым удалось совершить значительный скачок в экономическом развитии и стать одними из лидеров мировой экономики. Исходя из анализа таблиц А. Мэддисона, можно сделать вывод, что существенные изменения в экономических показателях за вторую половину 20 века наблюдались в Японии, Сингапуре, Южной Корее [156, с. 5].

Нормативно-правовые документы Японии не содержат специальных антикоррупционных законов, регулирование ведется через различные нормативно-правовые акты в сфере государственной службы, уголовного и административного законодательства. Борьба с коррупцией ведется в рамках международного законодательства путем имплементации международных норм и постоянного изменения внутреннего законодательства. До 2014 года Япония не придавала значения ситуациям, связанным с подкупом должностных лиц иностранных государств. Только после рекомендации ОЭСР данное деяние было

криминализовано уголовным законом страны. На наш взгляд, необходимо отметить тот факт, что Конвенция ООН против коррупции подписана Японией, но не ратифицирована, что позволяет не вводить нормы об обязательной публикации доходов правительственных чиновниках и членах их семей.

По данным портала GAN Business anti-corruption в 2015 году было завершено дело по факту мошеннических действий в компании Olympus. Руководители обязаны возместить более полумиллиарда долларов убытков полученных вследствие мошенничества с финансовой отчетностью. В этом же году компания Toshiba инициировала независимое расследование, в результате которого были обнаружены расхождения, послужившие основанием для подачи иска против трех бывших топ менеджеров [178]. Статьей 967 Закона о компаниях предусмотрена ответственность за взяточничество в коммерческих организациях. В отношении лиц, обладающих властными полномочиями в коммерческих организациях, в случае получения ими выгод, связанных с содействием в противоправных просьбах, может быть возбуждено уголовное дело с возможной санкцией до 5 лет лишения свободы или штрафом до 5 млн. йен. Предмет взятки подлежит конфискации. Дача взятки служащему организации считается менее общественно опасным действием и предусматривает санкцию в виде лишения свободы до 3 лет или штраф до 3 млн. йен. Ответственности юридического лица за взяточничество в коммерческой сфере не предусмотрено [155]. Схожая ответственность предусмотрена в РФ через механизмы уголовного законодательства.

Опыт нейтрализации коррупционной угрозы в Сингапуре имеет свои отличительные особенности, связанные с незначительным размером территории и небольшим количеством населения, однако можно утверждать, что власти достигли заметных успехов в этой сфере. В Сингапуре функционирует специализированный орган по противодействию коррупции, наделенный правоохранными полномочиями и нацеленный на формирование антикоррупционной политики в рамках системного подхода. Бюро по расследованию коррупционных практик Сингапура (Corrupt Practices Investigation

Bureau - CPIB) было образовано в 1952 году и существует по настоящий день. Примечателен тот факт, что независимость от Малайзии Сингапур получил в 1965 году, таким образом, построение антикоррупционной системы началось до образования государства. Бюро находится в прямом подчинении департамента Премьер-министра, но не зависит от него. Руководитель Бюро подчиняется непосредственно Премьер-министру. В полномочия CPIB входит проведение расследований всех коррупционных проступков и преступлений в публичном и частном секторе. В случаях выявления слабых мест в ходе осуществления расследований Бюро инициирует процедуру устранения причин коррупционной деятельности и дает рекомендации соответствующим ведомствам. В его деятельности используются методы, направленные на просветительскую работу в сфере нейтрализации коррупционных рисков. Организационная структура Бюро представляет собой три департамента, подчиненных непосредственно директору. Департамент корпоративных отношений включает в себя отдел информационных технологий, отдел управления и развития, отдел планирования, политики и корпоративных отношений и финансово-административный отдел. Операционный департамент состоит из подразделения разведки и отдела управления и поддержки. К основной задаче подразделения разведки относится сбор и информации для расследования. В департамент расследований входит семь отделов: основной отдел расследования (General Investigations Branch), занимающийся вопросами оперативного расследования по принципу день в день; отдел расследования финансовых махинаций (Financial Investigations Branch) в задачи которого входит противодействие отмыванию денег и транснациональной коррупции; отдел расследований в публичной сфере (Special Investigations Branch (Public)); отдел расследований в частной сфере (Special Investigations Branch (Private)); аналитическая группа (Investigations Policy Unit); группа подготовки расследований (Investigations Training Unit) в задачи которой входит планирование программ повышения квалификации и проведение специализированных курсов [160].



Таблица 12 – Статистика преступлений коррупционной направленности в Сингапуре

Преступления	год		
	2014	2015	2016
Всего принято сообщений о коррупции (ед.)	736	877	808
Количество (ед.) сообщений по которым начато расследование	136	132	118
из них в частном секторе	72%	76%	75%
дача взятки государственному служащему	13%	13%	10%
принятие взятки государственным служащим	15%	11%	15%

*Разработано автором на основании [159]*

По данным таблицы 12 видно, что наибольшее количество случаев коррупционной направленности сосредоточено в негосударственном секторе. На наш взгляд, эта статистика является отражением реального состояния дел и в других юрисдикциях т.к. большинство антикоррупционных мер затрагивают исключительно публичный сектор вследствие чего коммерческие организации и должностные лица этих организаций находятся в условиях широких коррупционных возможностей, что непременно влияет на вероятность злоупотребления полномочиями в корыстных целях.

Заслуживает внимания подход по созданию собственных критериев оценки восприятия коррупции для оценки деятельности СРІВ. Независимой компанией проводится опрос респондентов (более 1000 человек) в ходе которого выясняется восприятие коррупции среди граждан Сингапура и нерезидентов. Таким образом, Бюро получает обратную связь по результатам просветительской деятельности [159, стр.9-10].

Уголовный кодекс Кореи запрещает взяточничество, как в публичном, так и в частном секторе, в том числе и в иностранных юрисдикциях. Закон Южной Кореи «О борьбе с коррупцией» действовал с 2002 до 2008 года. Согласно нормам этого закона инициировать расследование коррупционного случая имел право любой совершеннолетний гражданин. Специализированный комитет в срок до 30 дней рассматривал информацию о коррупционном преступлении по любому заявлению, после чего передал информацию в полицию или прокуратуру для

проведения расследования. Для защиты от злоупотребления правом инициировать расследование была применена норма, предусматривающая ответственность за ложное обвинение в коррупции с возможной санкцией до 10 лет лишения свободы. В период с 2008 по 2016 год был реализован подход, объединяющий превентивные меры, связанные с устранением причин коррупции, и меры повышения эффективности расследования коррупционных преступлений. Действующий в этот период Закон «О борьбе с коррупцией» предусматривал защиту и вознаграждение лицам, сообщившим о коррупции [174]. С мая 2017 года правительство запустило новую антикоррупционную программу, в ходе которой была изменена стратегия антикоррупционной борьбы, основной целью которой является построение общества свободного от коррупции. В рамках данной программы увеличивается полномочия специализированного антикоррупционного органа The Anti-Corruption & Civil Rights Commission (ACRC). Антикоррупционную политику в Южной Корее, на наш взгляд, можно назвать успешной т.к. новый подход, принятый в 2017 году, должен улучшить и без этого не плохие результаты предыдущих периодов.

В Китайской Народной Республике сформирована обширная система законодательства в сфере нейтрализации коррупции. Начало антикоррупционной борьбы было положено в 1951 году. На тот момент основная политика по искоренению коррупции заключалась в массовых арестах коррупционеров и применении высшей меры наказания. Законодательное регулирование сводилось к политике войны с коррупцией, ужесточались наказания, расширялись составы преступлений коррупционной направленности. Необходимо отметить, что был реализован принцип ответственности юридического лица.

По словам генерального секретаря ЦК Коммунистической партии Китая Си Цзиньпина коррупция в Китае способна уничтожить экономику и убить партию. [152]. С 2012 года начинается новый этап антикоррупционной политики. Правительственные СМИ начали активно формировать нетерпимость населения к любым коррупционным проявлениям, результаты расследований также активно освещаются. Стала проявляться тенденция противодействия коррупции в

коммерческом секторе экономики. В большей мере данные действия были направлены на противодействие коррупционной активности со стороны транснациональных корпораций [161, с.519]. Повсеместное распространение получают механизмы комплаенс, применяемые в коммерческом секторе [198].

Стоит отметить, что законодательных требований для введения комплаенс на предприятиях не установлено. Регулирование ведется посредством различных некоммерческих объединений и союзов. Отсутствие регулирования комплаенс в системе национального законодательства делает компании уязвимыми на международной арене т.к. при рассмотрении дел в иностранных юрисдикциях они не могут апеллировать к нормам национального законодательства и руководствуются исключительно нормами страны, где идет судебный процесс [46].

На наш взгляд, стоит согласиться с мнением Лю Х. о том, что «борьбу с коррупцией в Китае можно разделить на три стадии: первая — стадия борьбы с проявлениями коррупции, вторая — стадия основной борьбы с проявлениями и факультативной борьбы с причинами, третья — стадия основной борьбы с причинами и факультативной борьбы с проявлениями коррупции. Автор полагает, что в настоящее время Китай находится на второй стадии» [68]. Эффективность политики Китая можно оценить по изменению индекса CPI с 37 в 2015 году до 41 в 2019 году.

Борьба с проявлениями коррупции с помощью механизмов уголовного права и системы принуждения является применением инструментов жесткой силы. Заслуживает внимания борьба с причинами коррупции с помощью инструментов мягкой силы, нацеленной на формирование норм, ценностей и построения системы, устойчивой к деструктивному воздействию коррупционной угрозы. Данные об успешности антикоррупционной политики в государствах азиатского региона, приведены в таблице 13.

Таблица 13 - Показатели коррупциогенных факторов Сингапура, Японии, Южной Кореи, Китая и РФ

	Коррупционные рейтинги		Инструменты «soft power»	Верховенство закона	Эффективность государственного управления	Качество государственного регулирования	Теневая экономика	Property Rights Index
	CPI	Контроль коррупции (Всемирный Банк)						
Сингапур	85	99	58.55	97,1	100	99,5	11,9	8.462
Япония	73	89,4	71.66	90,4	94,2	88	10,41	8.323
Южная Корея	59	72,2	58.40	86,1	84,1	82,2	25,7	6.621
Китай	41	45,7	50.50	48,1	69,7	48,1	14,67	6.033
Россия	28	21,2	49.60	20,7	51	31,7	38,42	4.989

*составлено автором*

Институциональная среда в Сингапуре и других странах азиатского региона существенно отличаются. По мнению автора, сингапурский случай скорее особенный т.к. обусловлен уникальностью экономики, политической системы, территорией и культурой. Применяемые там антикоррупционные механизмы подтвердили свою высокую эффективность и могут рассматриваться как бенчмаркинг-модели для систем нейтрализации коррупционной угрозы других юрисдикциях. Япония и Южная Корея обладают достаточно эффективной системой государственного управления, что находит отражение в высоких показателях индексов Soft power и индексов Всемирного банка (эффективность государственного управления, качество государственного регулирования). Эффективность правовой системы подтверждается высоким уровнем защиты собственности и индексом верховенства закона. КНР, несмотря на невысокие показатели защищенности экономики от коррупционной угрозы, совершил существенный прорыв после перехода к системной борьбе с причинами и

точечной борьбе с последствиями коррупции. Существенную роль сыграла система неотвратимости наказания.

Обобщая вышесказанное можно отметить, что существенное влияние на распространенность коррупции в государстве оказывают политическая воля к борьбе с коррупцией и эффективная правоохранительная деятельность, выражающаяся реализации принципа неотвратимости наказания. Более рациональным является подход, базирующийся в первую очередь на искоренении причин и обстоятельств, способствующих зарождению коррупционных отношений в экономической деятельности, и только потом реализующий меры по пресечению коррупционных проявлений и возмещению нанесенного ущерба. Государства, в которых институциональная среда способствует внедрению механизмов антикоррупционного комплаенса и поддержанию прозрачности бизнес-процессов занимают лидирующие места в рейтингах Всемирного банка и Трансперенси Интернешнл. Криминализация коррупционных проявлений является необходимым элементом эффективной государственной политики, но, на наш взгляд, угроза высокого административного штрафа является более действенной мерой для субъектов коммерческой деятельности, т.к. напрямую влияет на экономическую эффективность работы предприятия. Стоит отметить тесную связь коррупции и теневой экономической деятельности, которые являются по своей природе родственными феноменами. Учитывая неблагоприятную институциональную среду РФ в аспекте противодействия угрозе корпоративной коррупции, предприятиям необходимо самостоятельно внедрять в систему управления антикоррупционные механизмы, повышающие экономическую безопасность хозяйствующего субъекта коммерческого сектора экономики, тем самым формируя защиту от деструктивного воздействия внешней среды.

## **2.2 Концепция противодействия коррупционной угрозе в коммерческой организации**

Механизмы противодействия угрозе корпоративной коррупции в коммерческом предприятии должны базироваться на общих принципах функционирования, к которым, по мнению автора, необходимо отнести законность, экономическую эффективность и гибкость, позволяющую оперативно изменять механизм, подстраиваясь под постоянные изменения внешней и внутренней среды.

Построение систем экономической безопасности предприятий должно основываться на мониторинге, оценке состояния безопасности и определенной политике экономической безопасности компании. [106, с.113] Заслуживают внимания рекомендации из практического руководства Управления ООН по наркотикам и преступности (UNODC), направленные на обеспечение исполнения антикоррупционных требований международного законодательства. Предложенные рекомендации учитывают угрозы, связанные с современными вызовами в деятельности коммерческих организаций, включая мошенничество в экономической сфере, преступность, незаконное использование персональных данных. Потери, связанные с коммерческим подкупом, деформированная взаимозависимость спроса и предложения, упущенные возможности для предприятия, отрицательное влияние на репутацию являются одними из множества негативных последствий коррупции на предприятии.

Оценка антикоррупционных рисков для предприятия является основой и первым этапом построения системы противодействия коррупционной угрозе. Основным результатом данного этапа будет ранжированный перечень коррупционных рисков.

Подготовительные мероприятия для оценки рисков включают в себя три действия:

1. Определение должностных лиц, ответственных за выявление и оценку рисков. Данные должностные лица должны обладать компетенциями и полномочиями, необходимыми для выполнения поставленных задач.

Рекомендуется включать в рабочие группы сотрудников, должности которых имеют коррупционный потенциал;

2. Выявленные риски и их оценка будет отражать реальное положение дел в том случае, если механизмы оценки рисков будут интегрированы в существующие в организации процессы и функционалы. Вследствие этого рекомендуется определить и фиксировать следующие параметры и процессы: «время проведения оценки рисков»; «частота проведения оценки рисков», в случае высокой вероятности реализации риска может быть внедрен механизм непрерывной оценки; источники рисков; методика оценки; участники рабочей группы; сбор информации; оформление результатов оценки [96, с.11].

3. Формирование механизма мониторинга в сфере выявления и оценки рисков для предупреждения возможных отклонений от ранее установленных показателей и нарушения правил.

Этап выявления коррупционных рисков, по нашему мнению, является ключевым, т.к. на его результатах будут формироваться последующие действия. Если не идентифицировать существенный коррупционный фактор, то эффективность системы будет ниже, чем предусмотрено методикой. Необходимо учесть риски исходящие из требований норм законодательства, репутационные, коммерческие и производственные риски. Одними из ключевых источников информации являются данные о случаях коррупции в организации и отрасли, особенности организационной структуры предприятия, превалирующие нормы поведения в месте осуществления хозяйственной деятельности и пр.

Оценка рисков, выявленных на предыдущем этапе, позволяет определить приоритетность для дальнейшей разработки системы противодействия коррупции. В целях получения ранжированного списка рисков, отражающих реальное положение дел, необходимо основываться на количественной и качественной оценке. Для этого предлагается оценить выявленные риски по величине прямых и косвенных потерь в случае их реализации и вероятности этого события в последующем периоде от 12 до 24 месяцев. Для визуализации результатов данного этапа можно использовать тепловую диаграмму.

После ранжирования рисков необходимо определить план по управлению рисками, нацеленный, в первую очередь, на уменьшение последствий в случае реализации риска. Данные мероприятия будут существенно отличаться в зависимости от компании и сферы деятельности.

Вышеуказанный комплекс мероприятий по выявлению, оценке и минимизации рисков может быть применим как к крупному бизнесу, так и к малым и средним предприятиям. В целях расширения ограниченных кадровых и финансовых возможностей предприятий малого бизнеса, возможно их сотрудничество по вопросам противодействия коррупции через взаимодействие с торговыми палатами и иными профессиональными союзами.

Разработка и внедрение программы этических норм и системы обеспечения исполнения требований норм в антикоррупционной сфере должна учитывать, что:

1. Антикоррупционная политика компании должна быть поддержана руководством. Данный принцип играет ключевую роль в формировании внутренней культуры организации и может быть реализован в публичном заявлении о нулевой толерантности к коррупции и поддержке в разработке и внедрении антикоррупционной системы.

2. Антикоррупционная система должна быть проверена на соответствие требованиям действующего законодательства, адаптирована к деятельности компании, составлена с участием всех заинтересованных сторон с возможным применением механизмов солидарной ответственности. Немаловажным фактором является доступность и понятность информации о разработанной системе, ее фактическое использование и эффективность.

3. Контроль за соблюдением требований антикоррупционной системы должен входить в круг обязанностей конкретного сотрудника или отдела и быть в поле зрения высшего руководства предприятия. Учитывая изменяющиеся правовые и экономические обстоятельства, антикоррупционная программа должна периодически переоцениваться, анализироваться и совершенствоваться.

4. «Четкая, наглядная и доступная политика запрета на коррупцию» [96, с. 36]. Данный принцип может быть реализован путем оформления



антикоррупционной политики в официальных документах предприятия, ознакомления сотрудников и партнеров с данными документами. Важным элементом будет освещение прецедентов из антикоррупционной деятельности предприятия.

5. Учет антикоррупционных требований в представительских расходах (подарки, мероприятия и пр.), пожертвованиях на политические кампании и благотворительные проекты.

6. Учет возможного конфликта интересов, ситуаций, когда частные, профессиональные интересы сотрудника отличаются от интересов предприятия. Несмотря на то, что подобные ситуации могут возникнуть в каждой организации и не всегда приводят к коррупционным действиям, такие факты должны быть известны т.к. несут в себе повышенные коррупционные риски.

7. Антикоррупционная политика должна распространяться за пределы организации. Различные деловые партнеры, дочерние организации, аффилированные компании должны быть осведомлены о реализуемой на предприятии антикоррупционной политике. В случае нарушения требований антикоррупционной политики на договорных условиях могут быть реализованы коммерческие и правовые санкции, репутационные меры, например, публикация информации о выявленном факте коррупции.

8. Внутрикорпоративный контроль и отчетность должны обеспечивать достоверность и результативность применяемых мер.

9. Информирование и обучение наряду с поощрением этичного поведения и соблюдения стандартов. Сотрудники и партнеры должны обладать не только информацией о проводимой антикоррупционной политике, но и обладать навыками применения инструментов решения проблем коррупционного характера. Правильное материальное и нематериальное стимулирование будет способствовать улучшению результатов деятельности субъектов в антикоррупционной сфере.

10. Система выявления нарушений и обратной связи. Для выявления нарушений необходимо использовать источники информации о нарушении,

которые могут быть внутренними и внешними. Информация о коррупции может быть получена из результатов внутренних расследований и аудита, от служб внутреннего контроля, по горячей линии. К внешним источникам можно отнести СМИ, отчеты внешних аудиторов, информацию, приходящую из-за пределов организации. Вся полученная информация должна быть обработана в установленные сроки с информированием лица, сообщившего информацию. Весь процесс расследования должен быть прозрачным и регламентированным.

11. Практика пресечения нарушений, позволяющая избежать репутационных рисков, связанных деятельностью органов уголовного преследования, в случае появления информации о преступлении. Механизмы пресечения могут быть построены на базе института дисциплинарной ответственности, предусмотренной Трудовым кодексом РФ и внутренними документами организации. Выявление покушения на нарушение или нарушения, доведенного до конца, должны сопровождаться применением санкции, уведомлением руководства и, в случае необходимости, правоохранительных органов наряду с принятием мер по недопущению подобных ситуаций впредь.

По нашему мнению, программа является достаточно эффективным инструментом нейтрализации коррупционной угрозы, но не адаптирована под реалии ведения российского бизнеса. В частности, не описан механизм выявления случаев корпоративной коррупции. Стоит отметить, что в целях подтверждения необходимости внедрения антикоррупционных мер следует привести экономические обоснование эффективности внедрения антикоррупционных механизмов на предприятии.

Несколько отличается подход, используемый специалистами ACFE по расследованию мошенничества. Он состоит из описания возможных схем коррупции на предприятии, рекомендации по их выявлению с помощью индикаторов и информации из различных источников, рекомендаций по предупреждению конкретного вида корпоративной коррупции.

Проиллюстрировать данную методику можно на примере конфликта интересов, который имеет место в случаях, когда работник имеет скрытую

экономическую заинтересованность в проведении операций или серии операций, оказывающих негативное влияние на предприятие-работодателя. Любая схема взяточничества (откаты по оплаченным счетам, завышение или занижение цены и пр.) может быть реализована в ситуациях с конфликтом интересов. Разница заключается в том, что контрагентом по сделке выступает организация, в которой сотрудник имеет скрытый интерес. Выделяют несколько видов схем связанных с конфликтом интересов:

1. Схемы, связанные с закупками, являются наиболее распространёнными и заключаются в выставлении счетов по завышенным ценам. Целью коррупционера в данном случае является действие в интересах контрагента (в котором он имеет скрытый интерес), улучшающее его экономическое состояние не рыночными методами. Особый интерес представляют схемы, связанные с обратной продажей, когда аффилированная с сотрудником компания выкупает актив, интересующий работодателя, и затем продает его работодателю по завышенной цене.

2. Схемы, связанные с продажами. Данная группа схем противоположна схемам с закупками, продажа товаров организации работодателя осуществляется по заниженным ценам. Могут использоваться механизмы списания задолженности с помощью фальсификации бухгалтерской документации (неоплата поставленной продукции).

3. Прочие схемы. К ним относят использование ресурсов работодателя для помощи своей организации, перевод существующих и новых клиентов на договора с аффилированной организацией и пр.

Конфликт интересов наиболее эффективно выявляется с помощью канала обратной связи с отделом безопасности, анализа аффилированности сотрудников и контрагентов, определения конечных бенефициаров контрагента, получения информации от сотрудников.

В качестве предупредительной меры предлагается введение правила раскрытия информации, по которому сотрудники обязываются сообщать о наличии экономического и прочего интереса в других организациях.

Существенным сдерживающим фактором будет наличие эффективной системы внутреннего контроля и поддержания контактов с сотрудниками на предмет прочих, не имеющих отношения к работодателю, деловых интересов.

По данным ACFE, наиболее эффективными средствами выявления корпоративной коррупции являются подсказка по системе обратной связи (в 40% выявленных случаев), внутренний аудит (в 15% выявленных случаев), сверка счетов и исследование документов (в 5% и 4 % выявленных случаев). Необходимо отметить, что 7% рассматриваемых случаев злоупотреблений было выявлено по случайности. В 53 % случаев информация поступила от сотрудников организации, в 21% случаев от клиентов, в 14% случаев от источника, пожелавшего остаться неизвестным. Наиболее эффективным каналом приема информации является телефонная горячая линии, электронная почта, on-line формы, письменное уведомление [190, с.17-19].

К наиболее показательным индикаторам корпоративной коррупции в поведении персонала можно отнести жизнь не по средствам (41%), финансовые сложности (29%), дружбу с поставщиком или клиентом (20%), нежелание разделять обязанности (15%), проблемы семейного характера (14%), мошеннический тип поведения (13%), раздражительность, подозрительность, защитный механизм поведения (12%), аддикция (10%), жалобы на низкую зарплату (9%) и пр. В 85% выявленных случаев мошенники имели хотя бы один индикатор риска [190, с.44-45]. Стоит отметить, что сбор информации о личной жизни сотрудников может быть осуществлен только на основании личного разрешения владельца персональных данных.

По нашему мнению, подход имеет расследовательный уклон, отражающий основную специфику ACFE, и не в полной мере учитывает превентивные механизмы и способы их внедрения. Данный подход нельзя назвать системным, т.к. в нем не учитываются причины появления коррупции, борьба ведется только с последствиями, тогда, когда коррупция получила материализацию в экономических отношениях. Стоит отметить, что множество практических

рекомендаций ACFE помогают сформировать эффективный механизм выявления и эффективного расследования случаев коррупции в организации.

Рекомендации, предложенные сингапурским бюро по расследованию коррупции (СРІВ), представляют собой комплекс мер по внедрению системы противодействия коррупции в коммерческой организации, в которой реализован современный стандарт ISO 37001 «Система менеджмента противодействия коррупции». Данный стандарт направлен исключительно на противодействие взяточничеству и подкупу в государственных, частных и некоммерческих секторах экономики.

Реализация антикоррупционной системы начинается с определения коррупции, анализа нормативно-правовых актов, регулирующих противодействие коррупции, и плюсов от внедрения антикоррупционной системы на предприятии. Механизм внедрения состоит из четырех этапов: обязательства в противодействии коррупции, оценки коррупционных рисков, контроля и взаимодействия, мониторинга и оценки.

Особое значение в реализации программы уделяется внедрению антикоррупционной политики, инициатором которого должно быть высшее руководство предприятия. По мнению специалистов СРІВ ключевыми особенностями эффективной антикоррупционной политики являются: публичное заявление о соблюдении требований антикоррупционного законодательства; осуждение любых форм коррупции и взяточничества; соблюдение требований в проведении регулярного мониторинга и аудита; принятие мер по установлению, поддержанию системы и регулярный анализ процессов подверженных коррупции; поддержка и защита осведомителей.

Немаловажным инструментом внедрения антикоррупционного механизма является кодекс поведения, в котором должны быть определены виды допустимого и недопустимого поведения, описаны ситуации, связанные с конфликтом интересов, получением подарков и приглашений на развлекательные мероприятия, установлены обстоятельства возможности получения займа от клиентов и контрагентов. Разработанный кодекс должен распространяться на

деловых партнеров и прочих внешних субъектов с целью предупреждения вовлечения в коррупцию.

Оценка рисков должна производиться с учетом сферы деятельности, размера организации и особенностей бизнес-процессов. Оценка рисков состоит из процедуры выявления риска и его дальнейшей качественной оценки. Риски необходимо периодически переоценивать.

Существенным фактором противодействия коррупции в бизнесе является создание негосударственных некоммерческих организаций, целями которых является формирование нетерпимости к коррупции и установление общих антикоррупционных требований (программ) к организациям-участникам. Эффективным примером такого межкорпоративного взаимодействия в РФ может послужить Антикоррупционная хартия российского бизнеса, подписанная со стороны ТПП РФ, общественной организацией малого и среднего бизнеса «ОПОРА РОССИИ» и общественной организацией «Деловая Россия». Участие в Хартии означает внедрение на предприятии ряда мероприятий, направленных на нейтрализацию коррупционной угрозы, включающих механизмы обратной связи, предотвращения и разрешения конфликтных ситуаций на предприятии, мониторинг результативности антикоррупционной политики компании, постоянную информационную работу с персоналом, прозрачные отношения с организациями партнерами, сотрудничество с представителями государственной власти и пр. [11]. Выработанный стандарт соответствует требованиям международного стандарта ISO 37001:2016 «Системы управления противодействием коррупции».

Представляет интерес подход по нейтрализации коррупционных рисков и борьбе с коррупцией концерна «Белнефтехим». В рамках группы предприятий утверждена отраслевая программа, разделённая на 4 блока. В первый входят мероприятия в области кадровой безопасности и обучения персонала, второй блок содержит мероприятия в области контрольной и хозяйственной деятельности, третий блок посвящён организации закупок, как сфере повышенного риска, четвертый блок включает мероприятия по отчетности, мониторингу и системе

обратной связи с ответственными подразделениями организации. Все пункты программы имеют сроки реализации и лиц, ответственных за исполнение [85].

Учитывая успешные практики противодействия коррупции, по нашему мнению, антикоррупционную деятельность на предприятии стоит разделить на четыре основных блока:

- 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.
- Мониторинговый блок, показывающий 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.
- Управляющий блок, включающий в себя меры направленные на нейтрализацию причин и условий, способствующих проявлению коррупции на предприятии.
- Компенсационный блок, 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 7. Предложенная автором концепция позволяет:

1. Проводить мониторинг внешней институциональной среды и внутрикорпоративных факторов на предмет благоприятствования корпоративной

коррупции на предприятии. Система мониторинга может быть реализована с применением многофакторной регрессионной модели;

2. Проводить скоринговую антикоррупционную оценку персонала предприятия на предмет возможности и вероятности участия в коррупционных схемах;

3. Оценивать эффективность внедрения механизмов контроля и нейтрализации коррупционной угрозы по изменению показателей защищенности предприятия от угрозы корпоративной коррупции на базе показателей мониторинга и скоринга персонала;

4. За счет эффективного внедрения антикоррупционных механизмов и точечного воздействия на причины коррупционного поведения персонала снижать потери в ходе осуществления текущей деятельности предприятия, тем самым увеличивая показатели эффективности;

5. В случае выявления ущерба от коррупционных действий сотрудников предприятия, компенсировать его;

6. Сокращать наиболее затратные и низкоэффективные механизмы нейтрализации коррупционной угрозы на предприятии в случае изменений во внутренней среде и снижении коррупционных рисков в государстве.

Скоринговая оценка коррупционных рисков, исходящих от персонала, может быть реализована через мониторинг следующих показателей: доступ и распоряжение 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.



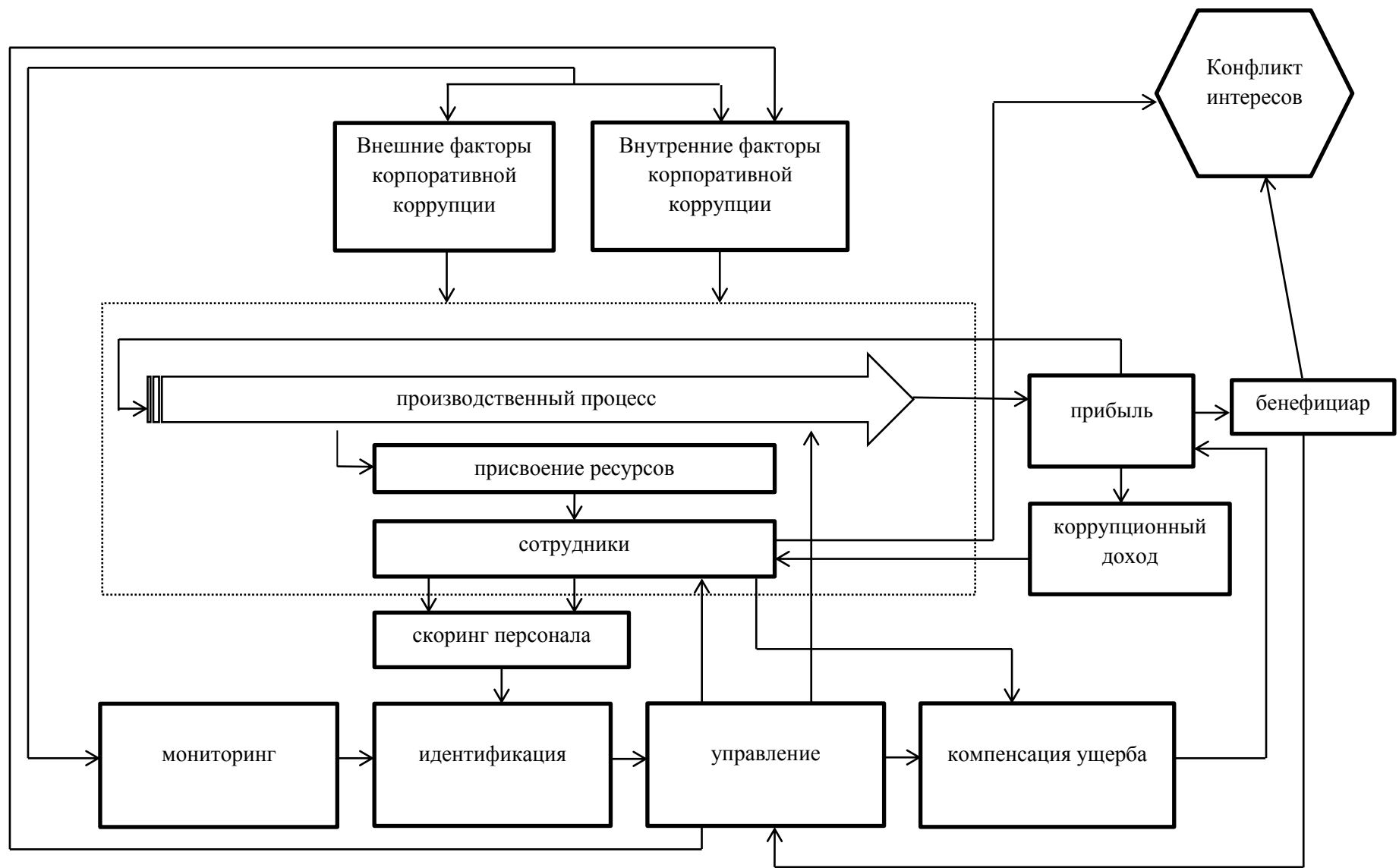


Рисунок 7 - Концепция нейтрализации корпоративной коррупции на предприятии (Составлено автором)

Результат скоринговой оценки может быть визуализирован через карту рисков (рисунок 8).

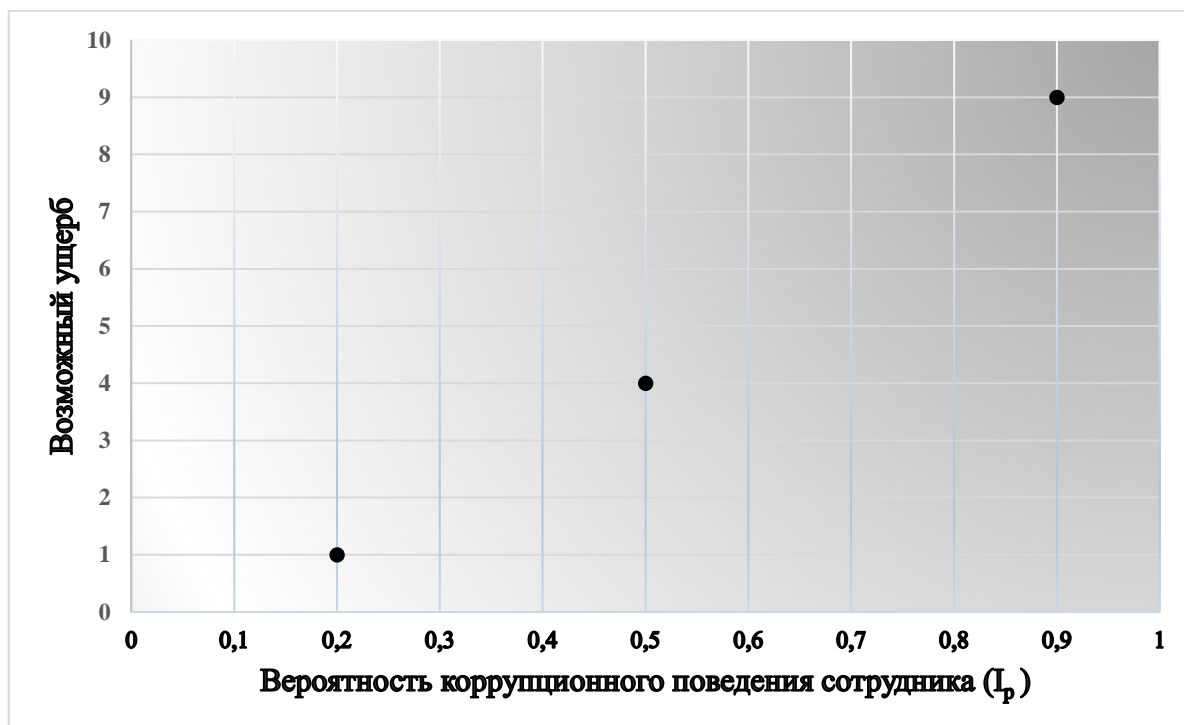


Рисунок 8 - Карта рисков корпоративной коррупции по сотрудникам на базе скоринговой оценки (составлено автором).

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 для каждого бизнес-процесса от минимального - 1 до максимального – 10. Оценка влияния сотрудника на процесс может быть проведена через оценку влияния внутренних стейкхолдеров на бизнес-процессы (таблица 14).

Таблица 14 - Оценка коррупционности бизнес-процесса на предприятии (составлено автором)

Эксперты	Название бизнес-процесса				
	A	B	...	J-1	J
Эксперт 1	$a_{a1}$	$a_{b1}$		$a_{(j-1)1}$	$a_{j1}$
Эксперт 2	$a_{a2}$	$a_{b2}$	...	$a_{(j-1)2}$	$a_{j2}$
Эксперт ...	...	...		...	...

Эксперт n	$a_{an}$	$a_{bn}$		$a_{(j-1)n}$	$a_{jn}$
Коррупционный рейтинг бизнес-процесса	$\frac{\sum_1^n a_{an}}{n}$	$\frac{\sum_1^n a_{bn}}{n}$	...	$\frac{\sum_1^n a_{(j-1)n}}{n}$	$\frac{\sum_1^n a_{jn}}{n}$

Оценка компетентности экспертов осуществляется с помощью входных требований к экспертам, включающим следующие параметры: стаж, компетенции, функционал и самооценка компетентности по шкале Харрингтона.

Таблица 15 – Карта влияния сотрудника на бизнес-процессы на предприятии (составлено автором)

ФИО сотрудника	Название бизнес-процесса				
	A	B	...	J-1	J
ФИО <sub>1</sub>	$b_{a1}$	$b_{a1}$		$b_{(j-1)1}$	$b_{j1}$
ФИО <sub>2</sub>	$b_{a2}$	$b_{a2}$		$b_{(j-1)2}$	$b_{j2}$
...	...	...	...	...	...
ФИО <sub>k</sub>	$b_{an}$	$b_{an}$		$b_{(j-1)n}$	$b_{jn}$

0 – нет влияния; 0,25 -слабое влияние; 0,5 – среднее влияние; 0,75 - сильное влияние; 1 – очень сильное влияние.

Расчет возможного ущерба от сотрудника в относительных показателях может быть рассчитан как сумма произведений  $a_{an}$  и  $b_{an}$ .

Оценка вероятности события является одним из ключевых действий при оценке корпоративных рисков. Понимание вероятности события позволяет оптимизировать процесс принятия решения по снижению негативного воздействия [88, с.67].

Вероятность вступления сотрудника в коррупционные отношения будет формироваться как индекс вероятности -  $I_p$  (формула 2.1), базирующийся на оценке склонности к риску и отношения к деньгам -  $T_{cc}$ , возможная частота коррупционного проступка –  $F$  (разовая – 1; ежедневная - 5; еженедельная - 4; месячная - 3; годовая - 2) и внедрённые механизмы контроля деятельности и нейтрализации коррупции, воздействующих на сотрудника -  $C$ . Методика

определения склонности к риску и отношению сотрудников к деньгам приведена в таблице 16.

$$I_p = f(T_{cc}; F; C) \quad (2.1)$$

Таблица 16 - Склонность к риску и отношение к деньгам ( $T_{cc}$ ) (составлено автором)

Склонность к риску	Отношение к деньгам	
	Нерасточительное	Расточительное
Высокая	Средняя вероятность вовлечения в корпоративную коррупцию (М)	Высокая вероятность вовлечения в корпоративную коррупцию (Н)
Средняя	Низкая вероятность вовлечения в корпоративную коррупцию (L)	Высокая вероятность вовлечения в корпоративную коррупцию (Н)
Низкая	Низкая вероятность вовлечения в корпоративную коррупцию (L)	Средняя вероятность вовлечения в корпоративную коррупцию (М)

Склонность к риску и отношение к деньгам можно определить с помощью специального опросника, включающего вопросы по финансовой грамотности, отношению к риску, особенностям поведения в условиях финансового риска. В зарубежной практике для определения таких характеристик субъектов используются «Этическая шкала денег», «Шкала значимости денег», «Усовершенствованная шкала установок к деньгам», «Денежная шкала убеждений и поведения» и пр. [79, с.32].

Внедрённые механизмы контроля деятельности и нейтрализации коррупции должны быть сопоставлены с их фактическим воздействием на сотрудников, с выведением общего воздействия антикоррупционных мер на лиц, принимающих участие в производственной деятельности предприятия, т.е. имеющим доступ к информации и материальным ценностям или принимающих решения.

Таблица 17 - Механизмы контроля деятельности и нейтрализации коррупции для сотрудника предприятия (С) (составлено автором)

ФИО сотрудника	Внедренные механизмы контроля и нейтрализации коррупционных рисков					Общее воздействие антикоррупционных механизмов (С)
	Механизм 1	Механизм 2	Механизм 3	...	Механизм q	
ФИО <sub>1</sub>	M <sub>11</sub>	M <sub>12</sub>	M <sub>13</sub>	...	M <sub>1q</sub>	$C_1 = \sum_1^q M_{1q}$
ФИО <sub>2</sub>	M <sub>21</sub>	M <sub>22</sub>	M <sub>23</sub>	...	M <sub>2q</sub>	$C_2 = \sum_1^q M_{2q}$
...	...	...	...	...	...	...
ФИО <sub>к</sub>	M <sub>к1</sub>	M <sub>к2</sub>	M <sub>к3</sub>	...	M <sub>кq</sub>	$C_k = \sum_1^q M_{kq}$
Оценка воздействия	0- влияние отсутствует; 1 – слабое влияние; 2 – среднее влияние; 3 – сильное влияние.					

Управляющий блок включает в себя управленческое воздействие на сотрудников предприятия, производственный процесс и внутренние факторы, обуславливающие коррупцию на предприятии. В случае выявления ущерба от случаев корпоративной коррупции подключается компенсационный блок, направленный на реализацию экономических и правовых мер ответственности с целью возмещения ущерба.

В управляющем блоке стоит отметить предупредительные меры. Необходимость внедрения новых антикоррупционных и контрольных механизмов и процедур базируется на изменении показателей мониторинга и, соответственно, необходимости компенсации влияния внешних факторов за счет изменения

внутренних систем предприятия. Внедрение новых механизмов нейтрализации угрозы корпоративной коррупции будет отражаться на тепловой карте коррупционных рисков в виде уменьшения вероятности коррупционного поведения и снижении возможного ущерба, вследствие переоценки коррупционного рейтинга бизнес-процесса. Приемлемость коррупционного риска определяется эмпирическим путем для каждого предприятия на основе анализа данных о случаях корпоративной коррупции, показателей доходности предприятия, размера затрат, репутационных и правовых рисков.

Реализация предложенной концепции на предприятиях коммерческого сектора экономики позволит реализовать системный подход в нейтрализации угрозы корпоративной коррупции с учетом коррупциогенных факторов внешней и внутренней среды, их количественной оценки, определения управленческих механизмов предупредительного характера и компенсационных механизмов, предназначенных для реализации принципа ответственности за коррупционные действия в целях возмещения ущерба.

### **2.3 Пороговые значения индикаторов коррупционной угрозы в организациях коммерческого сектора экономики**

Измерение уровня экономической безопасности предприятия может быть реализовано через систему индикаторов и их качественную и количественную оценку. По мнению С.Н. Митякова «в идеале каждому виду вызовов и угроз должен соответствовать один или несколько индикаторов. На самом деле положение более сложное. Установить полное соответствие между угрозой и индикатором не всегда представляется возможным» [75, с. 45]. По нашему мнению, выявление групп коррупциогенных факторов и определение пороговых значений для их индикаторов позволяет комплексно оценить состояние защищенности хозяйствующего субъекта от угроз корпоративной коррупции. Несоответствие фактических значений индикаторов пороговым значениям говорит о критичности угрозы для предприятия.

Под мониторингом факторов внешней среды понимается непрерывный процесс наблюдения и фиксации количественных показателей соответствующих индикаторов, определяющих состояние защищенности хозяйствующего субъекта от угрозы корпоративной коррупции. Количественные оценки внешних факторов должны быть доступны, статистически устойчивы и объективны. В целях получения качественных результатов мониторинга необходимо применять междисциплинарный подход и использовать макроэкономические, криминологические, статистические и расчетные показатели от авторитетных источников. Для определения границ устойчивого функционирования системы, в аспекте противодействия коррупционной угрозе целесообразно определить пороговые значения индикаторов, которые могут иметь одно несколько значений, разграничивающих разные уровни защищенности. Определение порогового значения может быть осуществлено с помощью сопоставления показателей с данными наиболее успешных в плане противодействия коррупции юрисдикций, на базе экспертных оценок, математических методов и др.

Корпоративная коррупция на предприятии обусловлена факторами внешней для предприятия среды и внутренней. Факторы внутренней среды в свою очередь,

являющимися производными от факторов внешней среды, испытывают давление внешних факторов. Схема воздействия факторов приведена на рисунке 9.



Рисунок 9 - Факторы коррупционной угрозы для предприятия (составлено автором)

Идентификация факторов внешней среды на основе анализа существующих теорий в сфере противодействия корпоративной коррупции приводится в главе 1. Дополнительные факторы идентифицируются на основе анализа успешных зарубежных практик нейтрализации коррупции в параграфе 2.1. Стоит отметить, что сингапурское бюро по борьбе с коррупцией СРІВ предлагает следующие основные факторы, сдерживающие коррупционные проявления на государственном уровне: эффективность законов, независимость судебная власти, эффективность правоприменения, эффективность государственных сервисов (целостность, неподкупность, прозрачность), наряду с нулевой терпимостью к коррупции и политической волей в борьбе [159].



Иншаков С.Н выделяет следующие фундаментальные факторы коррупции: низкий уровень правовой грамотности населения; слабая развитость институтов гражданского общества; низкий уровень жизни; низкая зарплата сотрудников правоохранительной системы; неэффективность законодательства; низкое качество антикоррупционной пропаганды; толерантность к коррупции; идеологические и культурные аспекты [50, 49].

Причины коррупции по С. Роуз-Аккерман: экономические, социокультурные, институционально-политические [100].

Культурно-исторические факторы имеют очень низкую изменчивость в кратко и среднесрочной перспективе и, по нашему мнению, не повлияют на изменение показателя для мониторинга. Значения данных факторов играет особую роль при сравнении состояния коррупции, антикоррупционных механизмов и их эффективности в разных юрисдикциях.

Факторы внешней среды, обуславливающие коррупцию на предприятии, и их индикаторы, приведены в таблице 18.

Таблица 18 - Коррупциогенные факторы внешней среды и их индикаторы

Вид фактора	Индикаторы	$x_n$	Единица измерения	Источник
Экономические	Валовой внутренний продукт на душу населения (по паритету покупательной способности)	$x_1$	Долларов США на человека	МВФ
	Защищенность собственности	$x_2$	Величина индекса	Property Rights Index
	Размер теневой экономики	$x_3$	% ВВП	МВФ
Правовые	Верховенство закона	$x_4$	Величина индекса	Всемирный банк
	Преступности против интересов службы в коммерческих и иных организациях	$x_5$	Инцидент на 100 тыс. человек трудоспособного населения	Статистический вестник МВД
	Преступность в сфере экономики	$x_6$	Инцидент на 100 тыс. человек трудоспособного населения	Статистический вестник МВД

Вид фактора	Индикаторы	$x_n$	Единица измерения	Источник
Политические	Контроль коррупции в государстве	$x_7$	Величина индекса	Всемирный банк
	Восприятие коррупции в государстве	$x_8$	Величина индекса	Transparency International
Административные	Эффективность государственного управления	$x_9$	Величина индекса	Всемирный банк
	Качество государственного регулирования	$x_{10}$	Величина индекса	Всемирный банк
	Инструменты «soft power»	$x_{11}$	Величина индекса	The Soft Power 30

*Составлено автором*

Определение пороговых значений индикаторов  $x_1$ –  $x_4$  и  $x_7$ – $x_{11}$  проводится с помощью метода аналогий, на базе данных по 20 странам-лидерам по размеру ВВП и индексу Восприятие коррупции в государстве. Расчет приведен в Приложении Г. 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 [38, с.77]. Пороговые значения, направления ограничения и фактические данные приведены в таблице 19. Комплексная оценка коррупциогенных показателей внешней среды показывает внешнее давление на экономическую систему предприятия, способствующее коррупционным проявлениям, и является универсальной для разных сфер экономической деятельности.

Таблица 19 - Пороговые значения, направления ограничения и фактические данные по РФ (составлено автором)

хп	Индикатор	Единица измерения	Пороговое значение	Направление ограничения	Фактические данные по РФ
	Валовой внутренний продукт на душу населения	доллар США	48483,85	не менее	11326
х1	Валовой внутренний продукт на душу населения (по паритету покупательной способности)	доллар США	54544,4	не менее	28797
х2	Защищенность собственности	Величина индекса	7,8953	не менее	4,989
х3	Размер теневой экономики	%	15,173	не более	38,42
х4	Верховенство закона	Величина индекса	91,562	не менее	2,7
х5	Преступности против интересов службы в коммерческих и иных организациях	Инцидент на 100 тыс. человек трудоспособного населения	4	не более	1,2
х6	Преступность в сфере экономики	Инцидент на 100 тыс. человек трудоспособного населения	30	не более	71
х7	Контроль коррупции в государстве	Величина индекса	91,2795	не менее	21,2
х8	Восприятие коррупции в государстве	Величина индекса	76,35	не менее	28
х9	Эффективность государственного управления	Величина индекса	92,524	не менее	51

хп	Индикатор	Единица измерения	Пороговое значение	Направление ограничения	Фактические данные по РФ
х10	Качество государственного регулирования	Величина индекса	91,851	не менее	31,7
х11	Инструменты «soft power»	Величина индекса	72,02	не менее	49,60

*Составлено автором*

По всем индикаторам, за исключением показателя преступности против интересов службы в коммерческих и иных организациях, фактические значения ниже пороговых, что позволяет сделать вывод о существенном влиянии внешней, по отношению к организации среды, на возникновение, развитие и распространение коррупции на предприятиях на территории РФ.

Корпоративные факторы, обуславливающие коррупцию на предприятии, являются факторами постконтрактного внутрифирменного оппортунизма. Корпоративная коррупция также во многом обусловлена качеством управленческих решений и существующей на предприятии антикоррупционной политикой. На наш взгляд, корпоративные факторы стоит разделить на экономические, управленческие и социально-психологические. Необходимо учесть данные кадровой статистики, отражающие комплексный результат от управленческой деятельности.

К экономическим факторам, обуславливающим коррупцию на предприятии, можно отнести:

- уровень средней зарплаты на предприятии;
- наличие теневой экономической деятельности;
- открытость финансовых/экономических данных.

К управленческим факторам, обуславливающим коррупцию на предприятии, можно отнести:

- ротацию управленческого персонала за последний год;

- наличие случаев привлечения к ответственности за корпоративную коррупцию в последний год;
- соотношение оплаты труда с фиксированной составляющей и с дополнительным стимулированием от результата.

Данные кадровой статистики могут быть получены расчетным методом на базе информации о количестве сотрудников, гендерном распределении сотрудников, количестве уволенных и основаниях расторжения трудового договора.

Пороговые значения индикаторов антикоррупционной защищенности целесообразно устанавливать на усмотрение руководства предприятия т.к. их величина может быть обусловлена показателями отрасли, региона и особенностями производственной структуры предприятия. Корпоративные факторы, обуславливающие коррупцию на предприятии, и их индикаторы приведены в таблице 20.

Таблица 20 - 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	$x_{16}$	Количество случаев	0

Группа факторов	Индикаторы	X <sub>n</sub>	Показатель	Пороговое значение
	последний год			
	Соотношение оплаты труда с фиксированной составляющей с дополнительным стимулированием	X <sub>17</sub>	б/р	В соответствии с ЛНА по оплате труда
Социально-психологические	Стимулирование творческой активности	X <sub>18</sub>	Сильное(2)/среднее(1)/слабое(0)	Не менее 1
Кадровые	Количество лиц с высшим образованием	X <sub>19</sub>	%	В соответствии с отраслевой и технологической спецификой
	Количество увольнений по инициативе работодателя	X <sub>20</sub>	%	В соответствии с кадровой политикой
	Дефицит кадров	X <sub>21</sub>	%	Не ниже среднего по отрасли для субъекта
	Соотношение мужчин и женщин в организации	X <sub>22</sub>	б/р	В соответствии с отраслевой и технико-технологической спецификой
	Коэффициент текучести руководящих кадров	X <sub>23</sub>	%	1-3
	Коэффициент текучести менеджеров	X <sub>24</sub>	%	2-4
	Коэффициент текучести линейного персонала	X <sub>25</sub>	%	1-3

*Составлено автором*

Личностные характеристики сотрудника являются определяющими для принятия решения о вступлении в коррупционные взаимодействия или совершении индивидуального коррупционного проступка. Воздействие на принятие решения оказывают мотив получения материальных или иных благ и игровой мотив, заключающийся в отношении к коррупционному поведению, как к участию в азартной игре. Стоит отметить, что оценка психологической предрасположенности к коррупции достаточно сложна и неоднозначна [32, с.272]. Принятие решения может быть обусловлено воздействием на субъект внешних

обстоятельств. Сбор и анализ сведений о личной жизни лица запрещен законодательством РФ, следовательно, даже несмотря на наличие в открытом доступе данных о поведении сотрудника вне работы, обстоятельств его жизни данная информация не может быть использована в мониторинге, без нарушения действующего законодательства.

Для комплексной оценки разработанных индикаторов экономической безопасности целесообразно применить интегральный показатель используя формулу 2.2

$$\Pi_{\text{и}} = \sum_{i=1}^{25} (1 - \delta_i) \times B_i \quad (2.2)$$

Где 25 – количество показателей (индикаторов),  $\delta_i$  – оценка  $i$ -го показателя,  $B_i$  – вес  $i$ -го показателя.

Расчет  $\delta_i$  будет осуществляется по формуле 2.3 в случае, если рост показателя повышает защищенность предприятия т.е. показатель должен быть выше порогового, и по формуле 2.4 если показатель должен быть ниже порогового.

$$\delta_i = \frac{\Pi_i}{\Pi_{i-\text{пор}}} \quad (2.3)$$

$$\delta_i = \frac{\Pi_{i-\text{пор}}}{\Pi_i} \quad (2.4)$$

Где  $\Pi_i$  – фактическое значение  $i$ -го показателя,  $\Pi_{i-\text{пор}}$  - пороговое значение  $i$ -го показателя.

Визуализация количественных показателей защищённости предприятия от угрозы корпоративного мошенничества может быть реализована через лепестковую диаграмму (рисунок 10). Пороговые значения и фактические показатели индикаторов отмечаются на осях, что позволяет визуальное оценить отклонение от порогового значения, как каждого конкретного показателя, так и всей системы в целом. Сравнивая фактическое состояние показателей антикоррупционной защищенности предприятия за разные периоды можно

проводить ретроспективный анализ, оценивать изменения во внешней внутренней среде и их влияние на состояние защищенности предприятия от угрозы корпоративного мошенничества.

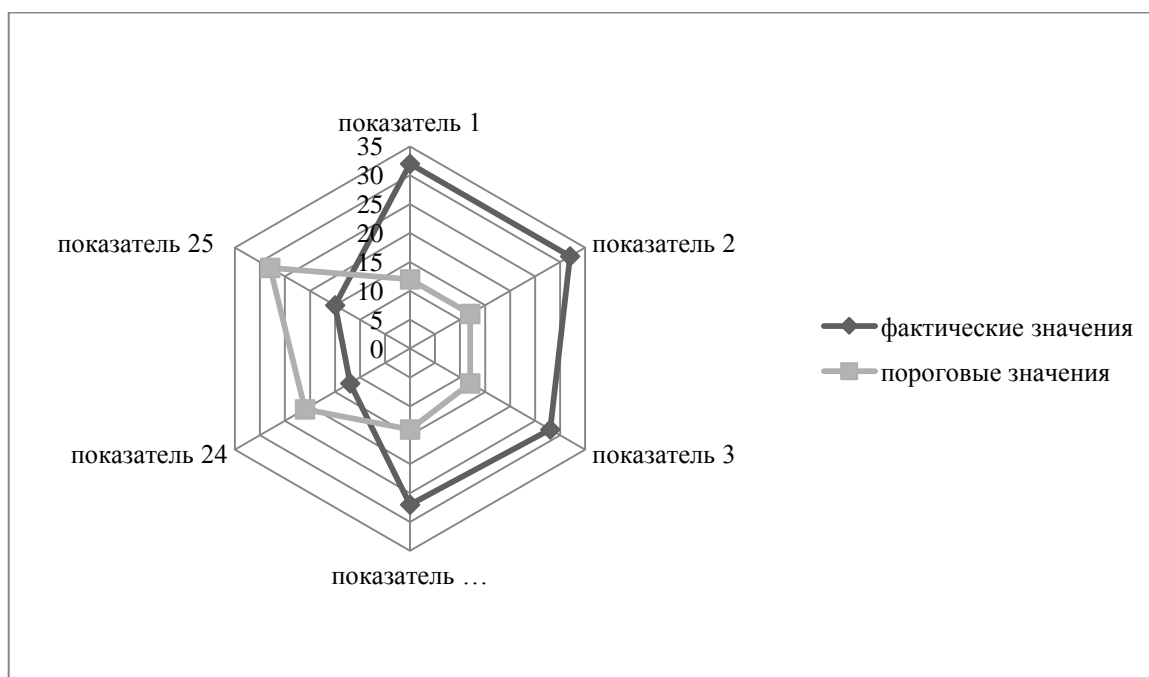


Рисунок 10 - Диаграмма показателей антикоррупционной защищенности предприятия (составлено автором)

Предложенная система позволяет вести мониторинг изменения воздействия внутренних и внешних коррупциогенных факторов на уровень коррупции на предприятии, сравнивать фактические значения индикаторов с пороговыми значениями в целях формирования сбалансированной антикоррупционной политики на предприятии. Возможно проведение расчёта интегрального показателя за разные периоды для анализа изменения состояния защищенности предприятия от угрозы корпоративной коррупции.



### **ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ КОРРУПЦИОННОЙ УГРОЗЫ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ РФ**

#### **3.1. Способы нейтрализации коррупционной угрозы в коммерческих организациях (на примере предприятий розничной торговли)**

Воздействие корпоративной коррупции на деятельность субъекта коммерческого сектора экономики несет деструктивный эффект, который выражается в виде отрицательного влияния на прибыль, снижения эффективности бизнес-процессов, ухудшения корпоративного климата и пр. Прямой и косвенный ущерб, наносимый коррупционной деятельностью сотрудников, оценить достаточно сложно вследствие его высокой латентности.

Анализ феномена коррупции, видов корпоративной коррупции, проведенный выше, позволяет сделать вывод, что коррупционные проявления на предприятии могут затрагивать всех сотрудников организации, имеющих доступ к материальным ценностям и другим ресурсам организации. По нашему мнению, целесообразно использовать антикоррупционные механизмы не только в виде обособленных систем по снижению рисков коррупционной угрозы, но и как элементы, внедренные в структуру существующих в организации бизнес-процессов.

Международный стандарт финансовой отчетности IAS 7 выделяет три вида деятельности на предприятии: операционную, финансовую и инвестиционную. Каждому виду деятельности будут соответствовать свои потоки информации и товарно-материальных ценностей.

Операционная деятельность – это основная деятельность предприятия, приносящая доход. Для получения дохода на предприятии существует основной и вспомогательные бизнес-процессы, в каждом из которых, в свою очередь, существуют потоки информации и материальных средств.

В движении материальных средств можно выделить входящий и исходящий денежный поток и входящий и исходящий поток товаров и услуг. Входящий

денежный поток, включает в себя поступления денежных средств от реализации товаров и услуг, комиссии, роялти, денежные выплаты по договорам страхования. Исходящий денежный поток включает в себя выплаты поставщикам товаров и услуг, сотрудникам, страховые взносы, налог на прибыль.

Финансовая деятельность на предприятии включает в себя деятельность, затрагивающую заемные средства, внесенный капитал, краткосрочные финансовые вложения и пр. К входящим денежным потокам в финансовой деятельности относят: денежные поступления от выпуска ценных бумаг и их производных, денежные заимствования. К исходящим: выплаты по займам и аренде, выплаты бенефициарам для операций с акциями.

Инвестиционная деятельность направлена на операции с долгосрочными активами и другими инвестициями. Для финансирования долгосрочных проектов могут использоваться заемные капиталы. Инвестор (кредитор), принимая решение о финансировании, исходит из прогнозных данных о будущих прибылях и рисках проекта. Информация о денежных потоках отражает текущие инвестиции в целях получения входящих денежных потоков и будущих доходов. Входящим денежным потоком будут поступления от продажи основных средств, долей от участия в других предприятиях, продажи долгов, нематериальных и долгосрочных активов, а также поступления по возврату займов, фьючерсным, форвардным, опционным и своп договорам. Исходящим денежным потоком будут затраты на приобретение долгосрочных, нематериальных активов и основных средств, приобретение долей в других предприятиях, приобретение долговых инструментов, выплаты по производным ценным бумагам, авансы и займы. Коррупционная угроза в ходе реализации инвестиционного проекта может возникнуть как до принятия решения о запуске проекта, так и в ходе реализации проекта. Для снижения ущерба от коррупции в инвестиционной деятельности, по нашему мнению, целесообразно предварительно проводить антикоррупционную экспертизу проекта и вести мониторинг факторов коррупционной угрозы в ходе реализации проекта. Учитывая особую сложность инвестиционной деятельности и существенную отдаленность результата – дохода, расчеты денежных потоков

должны быть осуществлены в приведенных значениях. Стоит отметить, что влияние коррупционной угрозы на проект может быть как незначительным, так и существенным, ставящим под угрозу экономическую целесообразность реализации проекта.

Особенности движения денежных средств, потоков информации и товарно-материальных ценностей будут существенно варьироваться в зависимости от вида бизнеса, сферы деятельности, управленческой структуры, объемов теневой экономики в регионе и пр. В связи с этим будут отличаться и особенности коррупционных проявлений, схемы и масштабы корпоративной коррупции. Размеры ущерба от корпоративной коррупции в зависимости от отрасли приведены в таблице 21.

Таблица 21 - Распределение ущерба, понесенного в результате коррупционных злоупотреблений сотрудников, в зависимости от сферы деятельности (составлено на основе данных ACFE [188, 189, 190])

отрасль	2018		2016		2014	
	количество случаев	сумма, USD	количество случаев	сумма, USD	количество случаев	сумма, USD
Банки и финансовые услуги	336	110000	368	192000	244	200000
Производство	212	240000	192	194000	116	250000
Правительственные организации	201	125000	229	133000	141	64000
Здравоохранение	158	100000	144	120000	100	175000
Торговля	108	50000	104	85000	77	54000
Образование	97	68000	132	62000	80	58000
Страхование	101	153000	85	107000	62	93000
Энергетика	94	300000	н/д	н/д	н/д	н/д
Строительство	90	227000	86	259000	43	245000
Склады и логистика	83	140000	68	143000	48	202000
Общественное питание и гостиницы	76	90000	н/д	н/д	н/д	н/д
Технологии	68	150000	74	235000	39	250000
Религиозные организации, благотворительность, социальные услуги	60	90000	52	82000	40	80000

отрасль	2018		2016		2014	
	количество случаев	сумма, USD	количество случаев	сумма, USD	количество случаев	сумма, USD
Услуги (профессиональные)	58	258000	70	100000	37	180000
Искусство, развлечения и отдых	51	88000	37	75000	н/д	н/д

*Составлено на основе данных ACFE [188, 189, 190]*

Существенное снижение величины ущерба от среднестатистического случая корпоративной коррупции за период с 2014 по 2018 годы наблюдается в предприятиях из следующих отраслей: банки и финансовые услуги (-45%); здравоохранение (-42%); технологии (-40%). Наименьший ущерб наблюдается в торговле, образовательной сфере, в индустрии развлечений, отдыха и искусства. Увеличение величины ущерба от среднестатистического случая корпоративной коррупции за этот же период наблюдается в предприятиях из следующих отраслей: правительственные организации (+95%); страхование (+64%) и профессиональные услуги (+43%). Наибольший ущерб от среднестатистического случая корпоративной коррупции зафиксирован в сфере энергетики, производства, строительства и профессиональных услуг.

Розничная торговля, несмотря на невысокую, в сравнении с другими отраслями, среднюю величину потерь от случая корпоративной коррупции является достаточно сильно подверженной коррупционной угрозе вследствие значительных масштабов распространенности такого вида бизнеса и большого количества людей, занятых в отрасли. Данный вид деятельности является одним из основных видов экономической деятельности в экономике государства, вносит существенный вклад в объем ВВП и является финальным элементом системы удовлетворения потребностей конечного потребителя. Среднегодовая численность занятых в категории «Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования» занимает первое место среди всех видов экономической

деятельности в РФ [73, с.20]. Данные о динамике оборота розничной торговли в России представлены на рисунке 11.

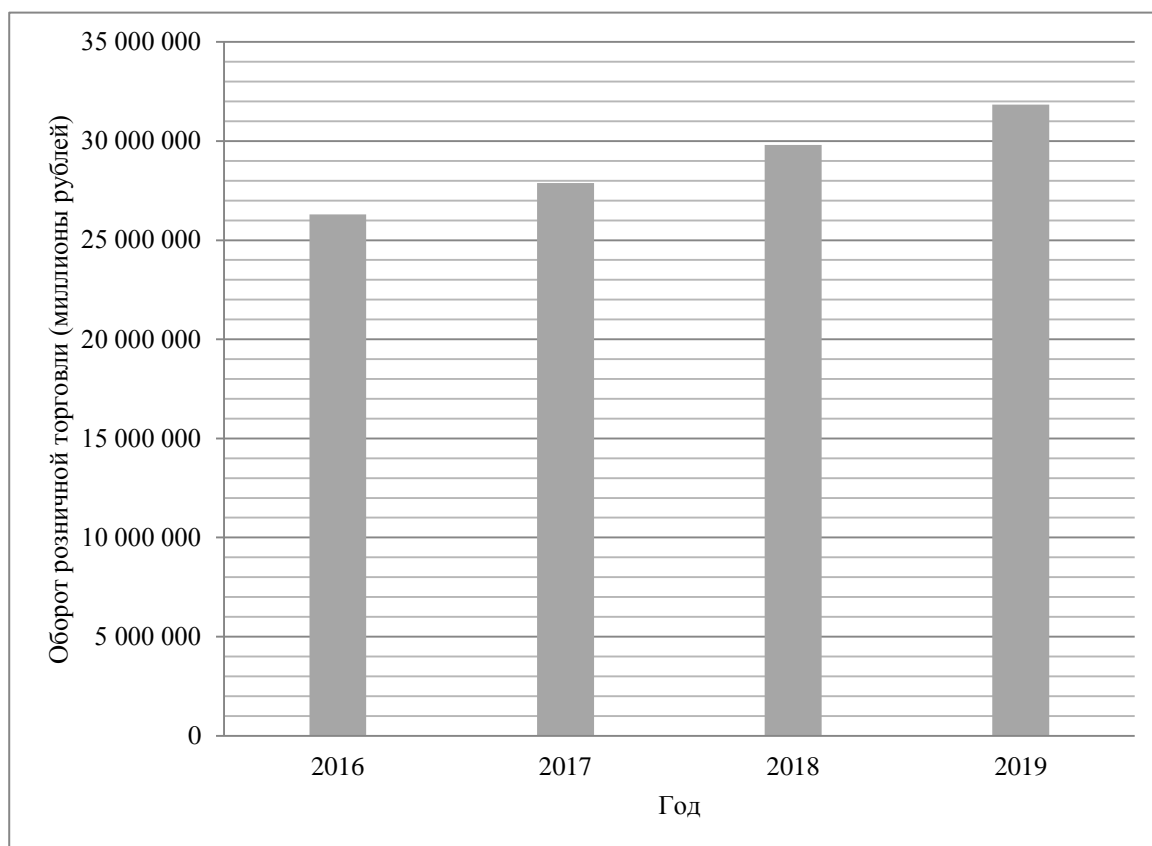


Рисунок 11 - Оборот розничной торговли РФ в 2016-2019 г.

*Составлено автором на основе [73; 116, с.41]*

На 2019 год оборот розничной торговли составил 31843525,2 миллиона рублей, темп прироста остается высоким, около 2%. Вклад сектора торговля в ВВП, по данным Росстата, составляет около 12,8% ВВП [33], налоговые поступления от розничной торговли составили 563929,7 млн. рублей [116, с.98]. Количество юридических лиц, осуществляющих данный вид деятельности как основной, составило 290,3 тысяч единиц по состоянию на 2018 год, 32,6% оборота формируют розничные сети [73]. Стоит отметить большое количество и оборот операций по оптовой закупке товаров для реализации, проводимых предприятиями розничной торговли, что обусловлено основным операционным процессом в дистрибуции.

Лидерами рынка являются крупные федеральные сети: X5 Retail Group, «Магнит», «Лента», «М.Видео-Эльдорадо», Auchan, SPS Holding («Красное & Белое»), ГК «Дикси», Leroy Merlin, DNS и Metro Cash & Carry. Современные тенденции цифровизации экономики приводят к переводу части продаж в интернет пространство, что обуславливает повышение инвестиций в цифровые продукты и логистику [63].

Анализ информации из периодических печатных изданий позволяет сделать вывод о том, что феномен корпоративной коррупции имеет широкое распространение на предприятиях розничной торговли. Отмечаются коррупционные действия при осуществлении закупок, проведении акций, осуществлении эксплуатационных расходов, аренде помещений и пр. [74, 27, 72, 21].

Штатное расписание предприятий розничной торговли различается в зависимости от особенностей организации внутренних процессов. Часть функций может быть передана в аутсорсинг, для решения кадровых проблем с линейным персоналом может использоваться аутстаффинг. Основной процесс создания ценности в розничной торговле представляет собой следующую цепочку:

- приобретение товара у поставщика (отдел закупок);
- доставка товара на торговый объект (логистика, складское хранение);
- выкладка и хранение товара на торговом объекте (персонал торгового объекта);
- реализация товара потребителю (розничные продажи);
- инкассация денежных средств (аутсорсинг).

Помимо вышеуказанных элементов для функционирования предприятия необходимы следующие подразделения: административно-управленческий отдел, отдел персонала, финансовая служба, отдел эксплуатации, IT отдел, отдел маркетинга, обеспечивающие подразделения (отдел безопасности, юристы, бухгалтерия). Особенности управленческой структуры предприятий розничной торговли, их специфики в некоторых случаях обуславливают необходимость функционирования отдела развития и строительства, отдела разработки и

производства собственных торговых марок. Стоит отметить, что данные функционалы формально могут не выделяться в отдельные структурные подразделения.

Как было отмечено выше, все сотрудники, имеющие доступ к информации и товарно-материальным ценностям, могут быть субъектами коррупционного поведения. Сферы проявления корпоративной коррупции в зависимости от функционала и вида деятельности приведены в таблице 22. Приведенная схема является базовой и может быть дополнена в соответствии с особенностями внутренних процессов на предприятии.

Таблица 22 - Сферы проявления корпоративной коррупции на предприятии розничной торговли (составлено автором)

Отделы предприятия розничной торговли	Операционная деятельность	Финансовая деятельность	Инвестиционная деятельность
	Сфера проявления корпоративной коррупции		
Административно-управленческий персонал	– все бизнес-процессы в пределах своих полномочий	– все бизнес-процессы в пределах своих полномочий	– все бизнес-процессы в пределах своих полномочий
Отдел закупок стандартных товаров	– закупки товаров для реализации в торговой сети; – хозяйственные нужды; – взаимодействие с профильными контрагентами;	– выбор поставщиков-партнеров (долгосрочные контракты)	
Финансовая служба	– утверждение тендеров; – закупки; – хозяйственные нужды; – взаимодействие с профильными контрагентами;	– списание дебиторской задолженности; – арендные платежи; – операции с ценными бумагами; – страхование; – кредитование; – внутренний аудит; – формирование финансовой отчетности	– приобретение предприятий и долей в предприятиях
Отдел эксплуатации	– эксплуатационные расходы;	–	–

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– хозяйственные нужды;</li> <li>– закупки;</li> <li>– взаимодействие с профильными контрагентами;</li> </ul>		
Отдел персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– начисление заработной платы и других выплат персоналу;</li> <li>– подбор персонала;</li> <li>– аутстаффинг;</li> <li>– мероприятия по охране труда;</li> <li>– обучение персонала;</li> <li>– хозяйственные нужды</li> </ul>	- формирование ФОТ	
Отдел разработки собственных торговых марок (СТМ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– хозяйственные нужды;</li> <li>– взаимодействие с профильными контрагентами;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– взаимодействия с партнером по СТМ;</li> <li>– выбор продукта для СТМ;</li> </ul>
Отдел развития и строительства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– хозяйственные нужды;</li> <li>– взаимодействие с профильными контрагентами;</li> </ul>	– арендные отношения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– строительство;</li> <li>– выбор арендодателей и торговых мест;</li> <li>– определение стратегии развития;</li> <li>– формирование ТЗ</li> </ul>
Отдел ИТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– хозяйственные нужды;</li> <li>– закупки оборудования и программного обеспечения;</li> <li>– взаимодействие с профильными контрагентами;</li> </ul>	–	– ИТ поддержка нового направления
Логистический отдел, распределительный центр	<ul style="list-style-type: none"> <li>– хранение, приемка товаров;</li> <li>– хозяйственные нужды;</li> <li>– взаимодействие с контрагентами;</li> <li>– списание товара;</li> <li>– эксплуатационные расходы;</li> <li>– взаимодействие с профильными контрагентами;</li> </ul>	–	– формирование ТЗ



Отдел розничной торговли	– розничные продажи; – хозяйственные нужды	–	–
Отдел маркетинга	– маркетинговые услуги; – реклама; – хозяйственные нужды; – взаимодействие с профильными контрагентами;	–	–
Обеспечивающие подразделения (безопасность, юристы)	– хозяйственные нужды; – согласование тендеров; – взаимодействие с профильными контрагентами;	–	–

*Составлено автором*

Наибольшее количество коррупционных рисков возникает в ходе операционной деятельности. Это обусловлено большим количеством персонала и ресурсов, задействованных в основной деятельности предприятия розничной торговли. Сфера проявления коррупции в финансовой деятельности значительно уже, коррупционные схемы требуют участия квалифицированного персонала со специальными знаниями и управленческими полномочиями. Коррупция в инвестиционной деятельности также распространяется на не широкий круг функционалов со специальными полномочиями. Стоит отметить возможность проявления коррупционного лоббизма на этапе обоснования и принятия инвестиционного проекта.

Персонал предприятия можно разделить на две основные группы: рабочие и служащие. К рабочим относят персонал, задействованный в создании материальных ценностей. Данная категория незначительна, в предприятиях розничной торговли и включает в себя линейный персонал, занятый техническим обслуживанием, ремонтом, клинингом, погрузочными работами и пр. Рабочий персонал имеет доступ к материальным средствам предприятия.

Категория служащие включает в себя: руководителей; специалистов; других работников, относящихся к категории служащие. Категория руководители

включает в себя административно-управленческий персонал, руководителей подразделений, главных специалистов, управляющих. Эта категория персонала обладает властными и распорядительными полномочиями, имеет подчиненных сотрудников. К специалистам относятся сотрудники, занятые экономическими и техническими работами, вопросами маркетинга. К особенностям персонала этой категории стоит отнести работу со специализированной информацией и наличие специальных знаний. Другие работники, относящиеся к служащим, - это бухгалтерия, аудит, хозяйственное обслуживание, кассиры и пр. Соотношение категорий персонала с видом внутрикорпоративной коррупции и их признаками приведено в таблице 23.

Таблица 23 - Виды корпоративной коррупции на предприятии розничной торговли и персонал предприятия

Вид корпоративной коррупции	Категории персонала	Примерные признаки присутствия коррупционных действий
Хищение (коррупционные действия направлены на завладение деньгами или имуществом, что влечет за собой фактическое отсутствие похищенного)	Рабочие служащие специалисты руководители	<ul style="list-style-type: none"> <li>- расхождения в актах инвентаризации</li> <li>- нарушение процедуры приемки товара или услуги</li> <li>- отсутствие товарно-материальных ценностей</li> </ul>
Взятничество	Служащие специалисты руководители	<ul style="list-style-type: none"> <li>- завышенная закупочная цена</li> <li>- заниженная продажная цена</li> <li>- необоснованное увеличение расходов</li> <li>- необоснованный рост платежей по техническому обслуживанию</li> </ul>
Мошенничество в финансовой отчетности	Служащие руководители	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несоответствие плана и факта</li> <li>- расхождения в финансовой отчетности</li> </ul>
Конфликт интересов	Специалисты руководители	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аффилированность сотрудника с предприятием-контрагентом или предприятием-конкурентом</li> <li>- завышенная закупочная цена</li> <li>- заниженная продажная цена</li> </ul>

*Составлено автором*

Распределение категорий персонала по видам корпоративной коррупции подтверждает вывод в существенных рисках потерь именно в категории руководители, т.к. эта категория сотрудников влияет на существенные потоки информации, товарно-материальных ценностей и принимает управленческие

решения. Стоит отметить их потенциальную возможность учувствовать во всех видах корпоративной коррупции.

Одной из наиболее коррупционных сфер деятельности являются сфера закупок. Это обусловлено рядом факторов, среди которых можно выделить: большой поток денежных средств и товарно-материальных ценностей; высокая дифференциация товаров и услуг; высокая стоимость контрольно-учетных процедур; ограниченность во времени исполнения обязательств. В государственном секторе для регулирования данного вида деятельности предусмотрены специализированные процедуры, регламентированные нормами федерального законодательства. Несмотря на повсеместное внедрение электронных площадок, формализацию договорных отношений, повышение открытости и прозрачности процедур, практическая реализация тендеров приводит к массовым злоупотреблениям и потерям в хозяйственной деятельности. Необходимо отметить, что для коммерческого негосударственного сектора не предусмотрено регламентированных законом тендерных процедур. Разработка и реализация процедуры закупки остается на усмотрение руководства предприятия. Такая практика не добавляет прямых затрат на организацию процесса закупок, но способствует злоупотреблениям лиц, проводящим закупочные процедуры, что выражается в наличии скрытых коррупционных издержек. Крупные торговые сети повсеместно включают в договора с поставщиками антикоррупционные оговорки, содержащие информацию о запрете взяточничества, и порядок уведомления о попытках сотрудников совершить коррупционные проступки [114, с.11].

При проведении закупок могут проявляться следующие виды корпоративной коррупции: взяточничество и конфликт интересов.

Конфликт интересов при проведении закупок является существенным основанием для предположения о наличии скрытых злоупотреблений вследствие двойной аффилированности сотрудника, участвующего в закупках. Стоит отметить, что сама процедура закупок может не наносить ущерба предприятию. В зависимости от характера данных о связях сотрудника с контрагентом можно

выделить прямую и скрытую аффилированность. Выявление конфликта интересов с прямой аффилированностью может быть реализовано на основании открытой информации из государственных органов, информации корпоративного назначения, путем сопоставления участников и руководства предприятий-контрагентов с сотрудниками организации. Выявление скрытой аффилированности значительно сложнее, и может быть реализовано с помощью информационных технологий, путем сопоставления показателей риска аффилированности. К ним можно отнести: пересечение участников контрагентов – юридических и физических лиц с сотрудниками в других организациях, мониторинг социальных сетей на предмет выявления родственных связей, сопоставление данных из документов при трудоустройстве и пр.

Коррупционный доход формируется из прямых и косвенных потерь, причиненных коррупционными действиями сотрудников при проведении закупок. Потери наносятся путем завышения цены покупаемого товара или услуги, занижения цены продаваемого товара или услуги, махинаций при приемке товара или услуги. Закупки могут проводиться в форме проведения торгов и без них. Закупки без проведения торгов позволяют организатору выбрать контрагента для заключения договора на основании процедур, регламентированных в организации. Непубличная закупка без проведения торгов несет в себе больше коррупционных рисков, чем закупки, совершаемые на торгах. Проведение торгов предусматривает конкуренцию между участниками и формирование наиболее выгодного предложения для организатора торгов. Коррупционные действия в ходе проведения торгов (тендера, аукциона, конкурса) будут сводиться к обходу предусмотренной процедуры проведения торгов, путем прямого ограничения конкуренции, создания информационной асимметрии в интересах аффилированной организации.

Обход процедуры торгов может быть осуществлено с помощью дробления закупок на более мелкие, не предусматривающие конкурсных процедур, проведения фиктивных торгов с участием подконтрольных организаций или закупки у единственного поставщика товара или услуги.

Создание информационной асимметрии в интересах аффилированной организации, создает неконкурентные преимущества и деструктивно влияет на конкуренцию. К таким действиям можно отнести: внесение изменений в первоначальную процедуру проведения торгов; передачу аффилированной организации информации о других заявках; задержки в разъяснении процедуры и условий проведения процедуры; ограничение информации об условиях, сроках проведения торгов.

Составление технического задания под конкретного поставщика, необоснованное ограничение сроков исполнения поставки товаров или оказания услуг, ограничение времени подачи заявок на участие в торгах, формирование «управляемой» конкурсной комиссии, формирование критериев выбора победителя с учетом характеристик аффилированной организации, отклонение всех заявок и отмена торгов, отклонение заявок по незначительным основаниям будут являться действиями, направленными на прямое ограничение конкуренции.

По нашему мнению, комиссия по проведению торгов должна действовать в рамках утверждённых регламентов с обязательной ротацией сотрудников, организующих торги. Важным аспектом предупреждения коррупционных потерь в этой сфере будет регулярный антикоррупционных аудит процедуры торгов.

### **3.2. Механизм нейтрализации коррупционных угроз в коммерческих организациях с бенефициаром, не принимающим участие в операционной деятельности**

Коррупцию в организации целесообразно рассматривать с двух позиций. Первая позиция, когда коррупция рассматривается широко, как институциональное явление, признанное деструктивным для экономических отношений, и запрещенное на государственном уровне. Вторая позиция базируется на понимании коррупции в узком смысле – корпоративной коррупции, не наносящей ущерб институтам государственной власти. Корпоративная коррупция, формируя коррупционный доход сотрудников, уменьшает прибыль, причиняя ущерб бенефициарам предприятия. Учитывая особенности ведения бизнеса в РФ и принцип «не выносить сор из избы», большое количество экономических преступлений и других коррупционных злоупотреблений, совершаемых в коммерческих организациях, не находят своего отражения в государственной статистике. Вследствие высокой латентности к ним в полной мере не могут быть применены инструменты статистического анализа. Сложность идентификации, точной количественной оценки угрозы коррупции на предприятии и определении фактически понесенных прямых и косвенных потерь организации от реализации этой угрозы не позволяют в полной мере рассматривать корпоративную коррупцию как затратный элемент производственного процесса.

По мнению автора, внутрикорпоративные неформальные нормы имеют большее значение для сотрудников предприятий коммерческого сектора, чем внешняя институциональная среда. Сотрудники в своей работе используют те механизмы условно-рационального экономического поведения, направленные на удовлетворение личных потребностей, которые не противоречат внутрикорпоративным нормам, обладающим большим регулирующим воздействием на сотрудников предприятия (рисунок 12). Таким образом, если на предприятии корпоративная коррупция используется как инструмент управления в виде скрытого допущения коррупционного дохода сотрудников и влияния на

его предельные размеры, то коррупционное поведение сотрудников не будет отклоняющимся поведением в масштабах организации, несмотря на формальный запрет и угрозу санкции во внешней институциональной среде.

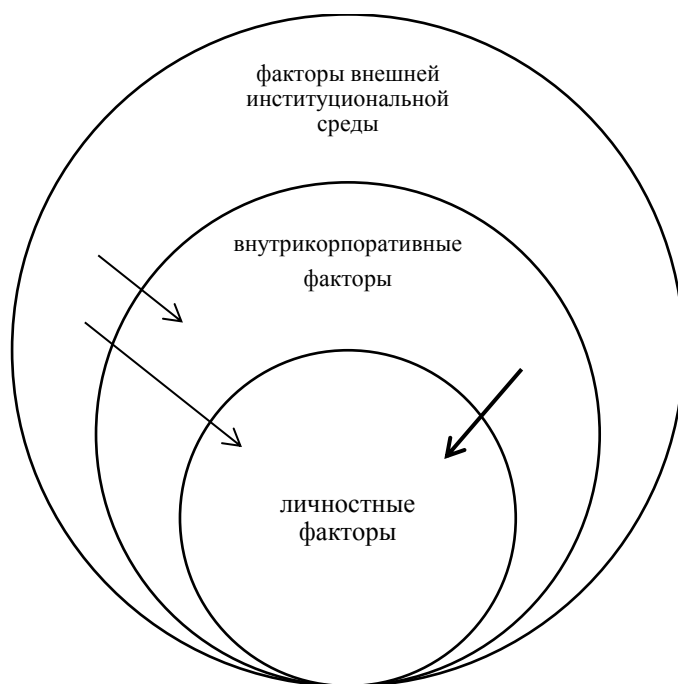


Рисунок 12 - Факторы, влияющие на решение сотрудника об участии в корпоративной коррупции (составлено автором)

По мнению автора, на оппортунистическое поведение в коммерческом секторе экономики влияют: внешняя институциональная среда, включающая как формальные, так и неформальные институты; внутрикорпоративная среда; личностные факторы. Внешняя институциональная среда, включает в себя множество норм действующих в государстве (правовые, экономические, культурные и пр.), которые определяют поведение субъектов, и формируют внутрикорпоративные нормы поведения. Внутрикорпоративные особенности и внешняя институциональная среда формируют внутрикорпоративную среду, которая содержит собственные алгоритмы поведения. Нормы внутрикорпоративной среды могут либо совпадать с нормами внешней институциональной среды либо идти с ними в разрез, формируя дозволения, разрешенные в фирме, но являющиеся оппортунистским поведением в надкорпоративном пространстве. Внутрикорпоративные факторы оказывают большое воздействие на поведение индивида т.к. формируют среду в которой

человек находится в среднем 40 часов в неделю, что составляет приблизительно четверть всего доступного времени. Личностные факторы являются самыми глубинными и формируют поведение индивида, которое может противоречить нормам внешней, внутрикorporативной среды, либо согласовываться с ними.

Внешняя институциональная среда оказывает влияние на процессы, происходящие на предприятии. В сфере противодействия коррупции на макроуровне реализована система антикоррупционного законодательства и механизм правоприменительной деятельности. Согласно исследованию «Институциональная коррупция и личный опыт», проведенным «Левада-центр» в марте 2017 года, число лиц, сталкивающихся с различными случаями коррупции, уменьшается, в 2017 году 78% опрошенных ответили, что они и их знакомые не оказывались в ситуациях связанных с необходимостью дачи взятки. По мнению автора, стоит обратить внимание на разницу в ответе респондентов относительно коррупции в органах власти и коррупции в решении повседневных вопросов. В первом случае отрицательное отношение к коррупции высказали 89% опрошенных, во втором 74%. 10% респондентов ответили, что коррупция в повседневной жизни необходима для пользы дела и 10% считают, что с этим можно смириться [48]. Эти данные отражают восприятие общественной опасности коррупции. Коррупция в негосударственном секторе оценивается менее опасной, на наш взгляд, на такое разделение во многом повлияли публикации СМИ, которые освещают коррупцию преимущественно как деструктивный фактор в деятельности представителей государственной власти. Применительно к коммерческому сектору, уровень коррупционной угрозы в РФ недооценен. Влияние на это оказывает сразу несколько факторов:

1. В целом отрицательное отношение к предпринимательству, сформированное в российской культуре. «Связано это в первую очередь с тем, что на протяжении всей советской истории предприниматели – люди, извлекающие материальные блага из отношений товарно-денежного обмена, - всегда были вне закона» [133, с.270];



2. Сложность выявления реальных потерь бизнеса от угрозы корпоративной коррупции;

3. Широкая распространенность «откатов» - взяточничества в коммерческих отношениях, как механизма договорных отношений в бизнесе и отсутствием прочной ассоциации у граждан данного механизма с составом ст. 204 УК РФ (Коммерческий подкуп);

4. Не развитая в РФ образовательная система в сфере противодействия внутрикорпоративной коррупции и мошенничества.

5. Отсутствие научной разработанности данной темы в исследованиях отечественных ученых.

Схема внутрикорпоративных взаимосвязей в коммерческой организации с бенефициаром, не участвующими в операционной деятельности организации представлена на рисунке 13. Внутрикорпоративные коммуникации можно разделить на два уровня: бенефициар – руководители предприятия; руководители предприятия – сотрудники предприятия. К руководителям предприятия, в рамках данного исследования, относятся сотрудники руководящих должностей решение о назначении или увольнении которых принимается непосредственно бенефициаром. Стоит отметить, что схема с присутствием собственника предприятия в руководстве организации существенно меняет систему внутренних взаимосвязей вследствие иного, более бережного отношения к личной собственности.

Корыстные проявления доконтрактного оппортунизма не имеют коррупционной сущности, связанной с использованием своего должностного положения, вследствие отсутствия договорных отношений, определяющих взаимные права и обязанности сторон. Данный вид злоупотреблений можно отнести к мошенническим действиям и внешней угрозе экономической безопасности предприятия. В приведенной на рисунке 13 схеме имеют место два уровня постконтрактного оппортунизма: нарушение формальных и неформальных договоренностей между бенефициаром и назначенным им руководством предприятия; между руководством и сотрудниками предприятия.

Второй уровень включает в себя большее число коммуникаций и, соответственно, большие возможности для злоупотреблений. Первый уровень характеризуется более легким доступом к финансовым активам, и, как результат, большими потерями от среднестатистического случая корыстного оппортунистического поведения – проявления корпоративной коррупции.

Заслуживает внимания динамика изменения количества и средней величины потерь в зависимости от способа совершения злоупотребления по данным ACFE Report to the Nations (таблица 24) [189, 188, 187].

Таблица 24 - Динамика изменения количества и средней величины потерь в зависимости от способа совершения злоупотребления

Способ	2012 г.		2014 г.		2016 г.	
	% случаев	средняя величина потери (тыс. долларов США)	% случаев	средняя величина потери (тыс. долларов США)	% случаев	средняя величина потери (тыс. долларов США)
Присвоение активов	86,7	120	85,4	130	83,5	125
Взятничество	33,4	250	36,8	200	35,4	200
Мошенничество с финансовой отчетностью	7,6	1000	9,0	1000	9,6	975

*Составлено автором на основе [189, 188, 187]*

Данные статистики подтверждают вывод о более широком распространении корпоративной коррупции на низовом уровне, где распространены простые коррупционные схемы, связанные с присвоением активов, и меньшую распространенность схем корпоративной коррупции, включающей участие руководства предприятия, наряду высоким ущербом от них.

Схемы взяточничества на предприятии, как вида корпоративной коррупции, всегда включают в себя более двух участников схемы. В чистом виде взяточничество, как способ формирования коррупционного дохода встречается довольно редко, в большинстве случаев оно является механизмом сопутствующим присвоению активов и мошенничеству с финансовой

отчетностью. Присвоение активов наиболее распространенная форма злоупотреблений, в 57% случаев совершается без использования механизмов взяточничества и других сопутствующих злоупотреблений. Данная схема используется преимущественно обычными сотрудниками. Мошенничество с финансовой отчетностью является лидером по средней величине потери. Для региона Восточная Европа и Западная Азия наиболее распространенным случаем злоупотребления является взяточничество (60% случаев), мошенничество с финансовой отчетностью было выявлено в 10% случаев, что превышает среднемировое значение [190].

Схожую статистику предоставляет консалтинговое агентство PricewaterhouseCoopers в отчете «О экономической преступности и мошенничеству за 2018». Исходя из опроса респондентов, только 49% опрошенных сообщили, что их организации стали жертвами мошеннических действий. Динамика по предыдущим годам была следующая: 2009 год – 30%, 2011 год – 34%, 2014 год – 37%, 2016 год – 36%. По мнению специалистов агентства совсем не много компаний осведомлены о реальных рисках мошенничества, с которыми они сталкиваются [186, с. 3-12].

В большинстве случаев для реализации схем мошенничества с финансовой отчетностью, как вспомогательные, используются взяточничество и присвоение активов. Учитывая сложность реализации данного вида злоупотреблений, можно сделать вывод, что он может быть эффективно реализован только с участием лиц, обладающих доступом к финансовой отчетности и понимающих процедуры внешнего аудита и налогового контроля. Принимая во внимание статистические данные о величине потерь от противоправной деятельности сотрудников можно сделать вывод, что даже реализация простейшей схемы противодействия угрозе корпоративной коррупции на предприятии существенно ограничит вовлечение в коррупционные схемы новых сотрудников и увеличит вероятность выявления коррупционных схем.

В случаях, когда бенефициар, не участвующий в операционной деятельности организации, принимает управленческие решения, он основывается

информации, полученной в ходе внешнего аудита и динамики количественных и качественных показателей, например EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), увеличение валового дохода, показателей расширения масштабов деятельности предприятия, выход на новые рынки и пр. Стоит отметить наличие информационной асимметрии между бенефициаром и руководством предприятия, что является фактором, обуславливающим постконтрактный оппортунизм и корпоративную коррупцию, как один из вариантов его проявления. Внешний аудит оценивает финансовую и бухгалтерскую отчетность на предмет подлогов, мошенничества с финансовой отчетностью, не обоснованных затрат и пр. Показатель EBITDA, по нашему мнению, является определяющим для собственников т.к. отражает способность организации приносить прибыль, т.е. выполнять основную функцию коммерческой организации. В случаях, когда показатель EBITDA не удовлетворяет ожидания бенефициара, например, по причине долговременного падения показателя или необоснованного нахождения показателя на уровне ниже среднеотраслевого, он принимает решение о смене руководства предприятия. Смена руководства по иным не экономическим основаниям, например, политическим, личным и прочим, в данном исследовании не рассматривается. В случаях, когда показатель EBITDA удовлетворяет ожидания бенефициара, для него нет необходимости осуществления дополнительных затрат на сбор информации, контроль, управление бизнесом и смену руководства и пр.

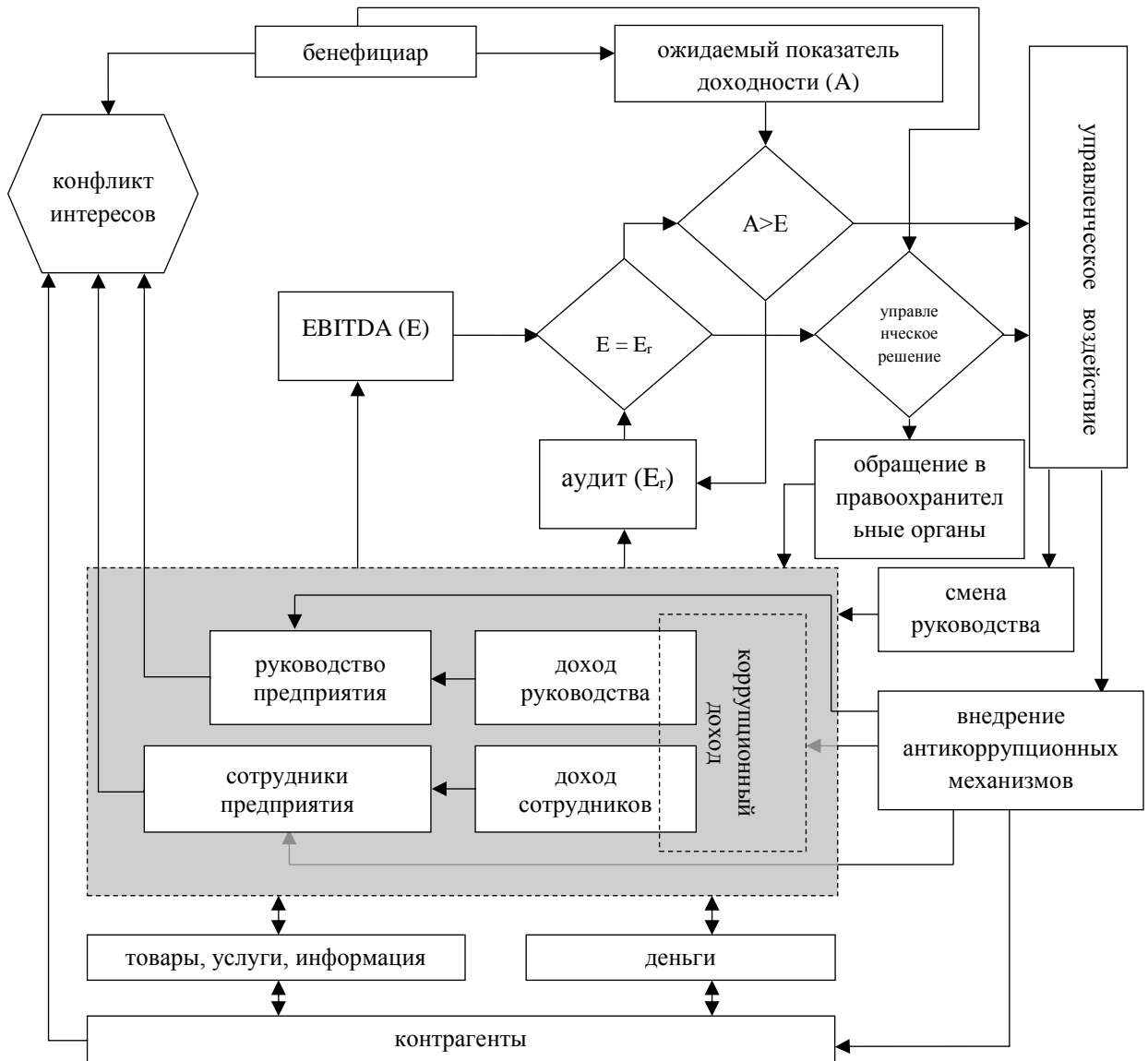


Рисунок 13 - Механизм внутрикорпоративных взаимосвязей в организации с собственником (бенефициаром), не участвующими в операционной деятельности (составлено автором)

Второй уровень внутрикорпоративных коммуникаций составляют отношения между руководством предприятия и остальными сотрудниками, заключившими трудовой договор с предприятием в лице уполномоченного сотрудника. Количество взаимодействий между руководством и остальными сотрудниками значительно больше, чем между бенефициарами и руководством т.к. на этом этапе осуществляется управление операционной деятельностью, для чего создаются многоуровневые системы управления предприятием и совершаются регулярные коммуникации.

Основными показателями для оценки деятельности персонала является эффективность, которая может быть рассчитана через ключевые показатели производительности сотрудника - KPI (Key Performance Indicators) и фактически понесенные затраты на производство, в том числе и оплату труда. Ключевым показателем производительности устанавливаются внутренними нормативными документами предприятия и является показателем достижения поставленных сотрудникам целей и выполнения установленных нормативов. В случае снижения EBITDA, ключевого показателя деятельности руководства предприятия, его можно повысить, увеличив результативность работы, либо снизив затраты на операционную деятельность. Снижение затрат реализуется путем кадровых и управленческих решений. На наш взгляд, эффективное внедрение механизмов противодействия угрозе корпоративной коррупции приведет к уменьшению потерь от корпоративной коррупции и фактическому снижению затрат в ходе производственного процесса и поэтому может рассматриваться, как мера по оптимизации бизнес-процессов на предприятии. Корпоративная коррупция, как вариант постконтрактного оппортунистического поведения, влияет на фактические затраты на предприятии, например, осуществляется закупка товаров для операционной деятельности по завышенной цене, включающей коррупционный доход сотрудника. Стоит отметить и хищения, совершаемые с использованием своего служебного положения. Еще одним негативным моментом может стать деструктивное перераспределение средств из фонда оплаты труда.

В вышеописанной системе внутрикорпоративных коммуникаций можно выделить два очага появления коррупции. Верхушечная коррупция в среде руководства предприятия, когда выгодоприобретателем в результате коррупционного деяния является наемный руководитель, и низовая коррупция в среде сотрудников предприятия. Для выявления коррупции внутри организации и последующего расследования необходимо затрачивать материальные, временные и интеллектуальные ресурсы. В краткосрочной перспективе это ведет к дополнительным издержкам и, как следствие, увеличению затрат и снижению эффективности производственного процесса. Это обстоятельство является

фактором, влияющим на принятие решения о проведении расследования, т.к. размер возможной компенсации ущерба от случая корпоративной коррупции является величиной прогнозируемой и не будет включать в себя затраты на проведение внутреннего расследования. Следовательно, для принятия такого решения должен быть применен алгоритм, учитывающий экономическую эффективность управленческого решения. Стоит обратить внимание на особенности некоторых вариантов коррупционной сделки, приблизительно в 50% случаев это взаимовыгодная сделка, в 25-27% случаев связана с вымогательством со стороны субъекта обладающего властными полномочиями и в 23-25% случаев инициатива исходит от подкупающего [35, с. 432]. Таким образом, в половине случаев это взаимовыгодная сделка и нарушение ее конфиденциальности невыгодно каждой из сторон, а значит, для ее выявления понадобится больше ресурсов, чем в коррупционных сделках с одной стороной недовольной условиями, процесс расследования тоже будет более затратным и ресурсоемким.

Верхушечная коррупция может быть пресечена собственником в случаях ее выявления в ходе аудита или появления информации о коррупционных злоупотреблениях в руководстве предприятия 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 работы руководства организации и вероятности отрицательных последствий, которые несет их замена (снижение EBITDA, ущерб репутации, потеря части персонала, потеря доли рынка и пр.). Величина потери от коррупционной деятельности будет учтена в разнице показателя EBITDA до и после смены руководства предприятия.

$$D_{ad} = f(P_a - P_d) \quad (3.1)$$

Где  $D_{ad}$  – решение по смене руководства,  $P_a$  – результаты работы руководства, выраженные в денежном эквиваленте,  $P_d$  – вероятные потери, при смене руководства предприятия, выраженные в денежном эквиваленте.

В случае принятия решения о сохранении руководства предприятия и наличии информации о случаях коррупции бенефициар может принять решение о

внедрении механизмов нейтрализации угрозы корпоративной коррупции. Внедрение механизма будет оправдано если:

- затраты на реализацию механизма не превысят величину потерь от коррупционной деятельности;
- внедрение механизма не приведет к уходу руководства предприятия в краткосрочном периоде;
- внедрение механизма не приведет к снижению EBITDA в долгосрочном периоде.

Решение сотрудника об использовании своего положения вопреки интересам организации работодателя будет принято в ходе сопоставления коррупционного дохода и возможных негативных последствий такой деятельности. Величина и вероятность негативных последствий будет определяться эффективностью внутрикорпоративных механизмов нейтрализации угрозы корпоративной коррупции и факторами внешней институциональной среды. Низовая коррупция на предприятии прямо влияет на затраты. Если фактические затраты не позволяют руководителем предприятия удовлетворить ожидания собственников, затраты необходимо уменьшать. Для уменьшения затрат можно оптимизировать бизнес-процессы путем кадровых или управленческих решений или снизить коррупционный доход, формирующий часть затрат.

Внедрение механизма нейтрализации коррупционной угрозы на низовом уровне будет оправдано если:

1. Зарплаты сотрудников не ниже среднерыночных. Это обусловлено тем, что общий доход сотрудника составляет сумму равную доходу от официальной деятельности и доходу от коррупционной деятельности. В случае снижения общего дохода сотрудники будут переходить в другие организации, а рабочие места с заработной платой ниже среднерыночной будут заполняться медленнее или неквалифицированным персоналом. Решение кадровой проблемы путем увеличения фонда оплаты труда приведет к увеличению отчислений в фонды социального страхования, увеличению НДФЛ.



2. Затраты на реализацию механизма не превысят величину издержек от коррупционной деятельности. Для решения данной задачи, по мнению автора, можно адаптировать экономико-математическую модель, предложенную Л. Филлипсом, К. Эскриджем и пр. Адаптированная модель представлена на рисунке 14, где: X – кривая зависимости уровня коррупции на предприятии и издержек предотвращенных случаев коррупции, т.е. чем больше средств будет потрачено на механизмы нейтрализации коррупции, тем ниже будет уровень коррупционной угрозы, выраженный в распространенности коррупции на предприятии; Y – кривая отражающая величину потерь от уровня коррупции в организации; Z – совокупные издержки полученные суммированием X и Y. Оптимальные затраты на реализацию механизма нейтрализации коррупционной угрозы будут находиться в  $C_{min}$ . Необходимо отметить, что сложность практического использования будет обусловлена, в первую очередь высокой латентностью корпоративной коррупции.

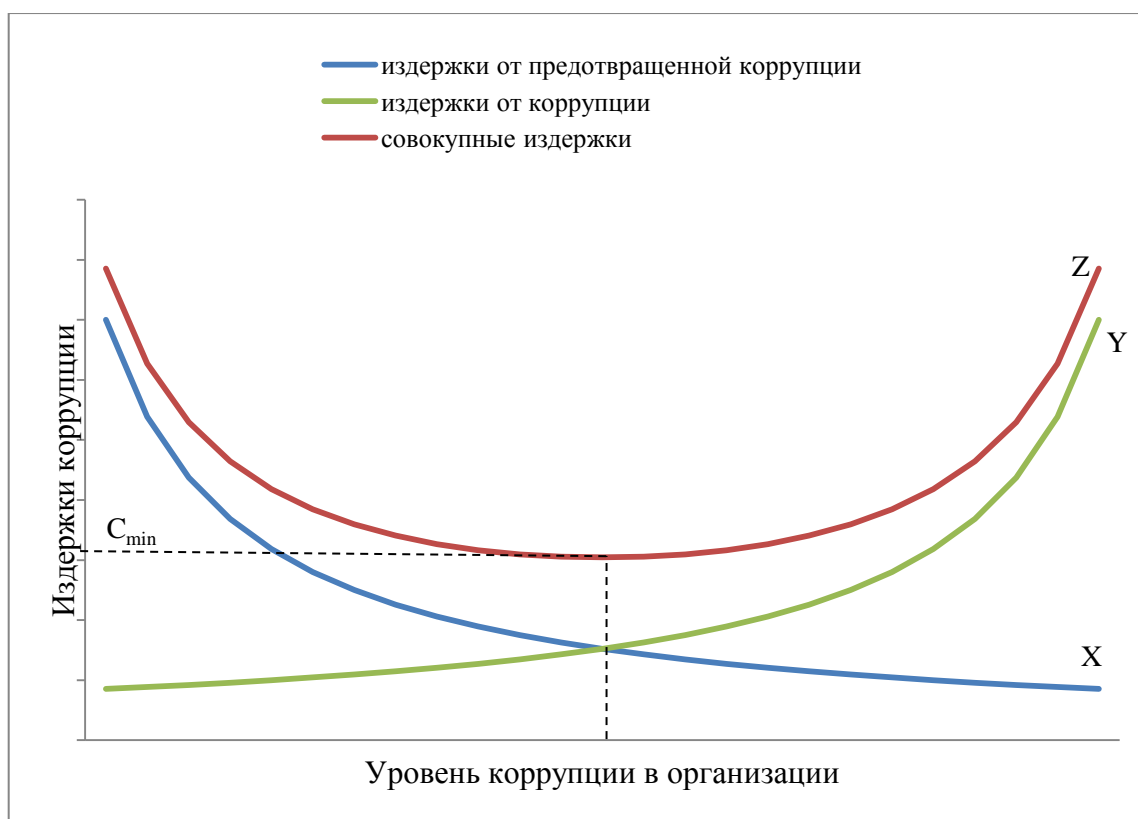


Рисунок 14 - Схема оптимизации антикоррупционных мер

Составлено автором на основе [77, с.97]

К издержкам внедрения и функционирования механизмов противодействия угрозе корпоративной коррупции стоит отнести: расходы на организацию и внедрение механизмов, расходы на функционирование систем идентификации и мониторинга, административные издержки и издержки правоприменения в случае запуска компенсационного механизма.

Зависимость между относительным уровнем оплаты труда и использованием служебного положения была выявлена Е.В. Поповым, В.Л. Симоновой. Некоррупционное оппортунистское поведение, связанное с небрежностью и отлыниванием имеет устойчивую тенденцию к снижению при росте относительного уровня заработной платы. Противоположная зависимость обнаруживается у оппортунизма, связанного с использованием служебного положения. С ростом относительного уровня заработной платы наблюдается увеличение масштабов использования служебного положения. Системы дополнительного стимулирования уменьшают все виды эндогенного – внутрифирменного оппортунизма. Значительное снижение уровня использования служебного положения можно добиться путем системного использования механизмов наказания. Выявленная закономерность показывает, что с ростом количества увольнений за злоупотребление служебным положением количество злоупотреблений снижается [94, с. 35-38]. Таким образом, сотрудники предприятия при принятии решения об участии в коррупционных схемах будут принимать его с учетом предыдущей практики наказаний за коррупционные проступки на предприятии, более высоко оценивая вероятность возврата коррупционного дохода и уменьшения общего дохода от деятельности. Если на предприятии не практиковались обращения в правоохранительные органы по фактам корпоративной коррупции, не применялись меры по публичному осуждению коррупции, то вероятность вовлечения сотрудников в схемы по получению нелегального дохода будет выше, чем в организациях с функционирующими механизмами нейтрализации угрозы корпоративной коррупции и компенсации ущерба от корпоративной коррупции.

В случаях, когда бенефициар принимает участие в операционной деятельности компании постконтрактный эндогенный оппортунизм, и как один из его вариантов, будет иметь один уровень – «собственник – наемные сотрудники». Учитывая, что собственник не может обогатиться за счет присвоения своих собственных средств, можно констатировать, что внутренняя коррупционная угроза исходит исключительно от наемного персонала. Сложность коррупционных схем будет зависеть от реализуемой антикоррупционной политики и размеров организации. Принятие решения наемными сотрудниками об участии в коррупционных схемах будет аналогичным, как и в случае с бенефициаром, отдаленным от предприятия.

Разработанный выше механизм позволяет комплексно проводить антикоррупционную политику на предприятии с учетом возможных издержек от чрезмерных антикоррупционных мер, снижающих эффективность внутренних процессов, и влияющих на конечный результат коммерческой организации.

### **3.3 Методический подход к измерению экономического ущерба от коррупционных проявлений в коммерческих организациях**

Оценка ущерба, наносимого коррупцией в организации, является сложной, многоэтапной задачей вследствие высокой латентности коррупционных проявлений и, во многих случаях, скрытого ущерба, который распределяется в структуре затрат и недополученной прибыли. В целях реализации комплексного подхода в оценке коррупционного ущерба, по мнению автора, 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.

Не выявленные случаи коррупции наносят ущерб, который распределяется в структуре затрат и является частью издержек производства товара или услуги. 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.

Выявленные случаи коррупции (наблюдаемая коррупция) подтверждают существование конфликта интересов на предприятии и прямо нарушают интересы собственника, что может выражаться в снижении прибыли, снижении рентабельности и недополученном доходе. Снижение рентабельности проявляется в случае опережающего роста затрат по сравнению с выручкой. Снижение прибыли может быть обусловлено необоснованным ростом затратной составляющей, уменьшением дохода. Коррупционные проявления на

предприятия 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 15.

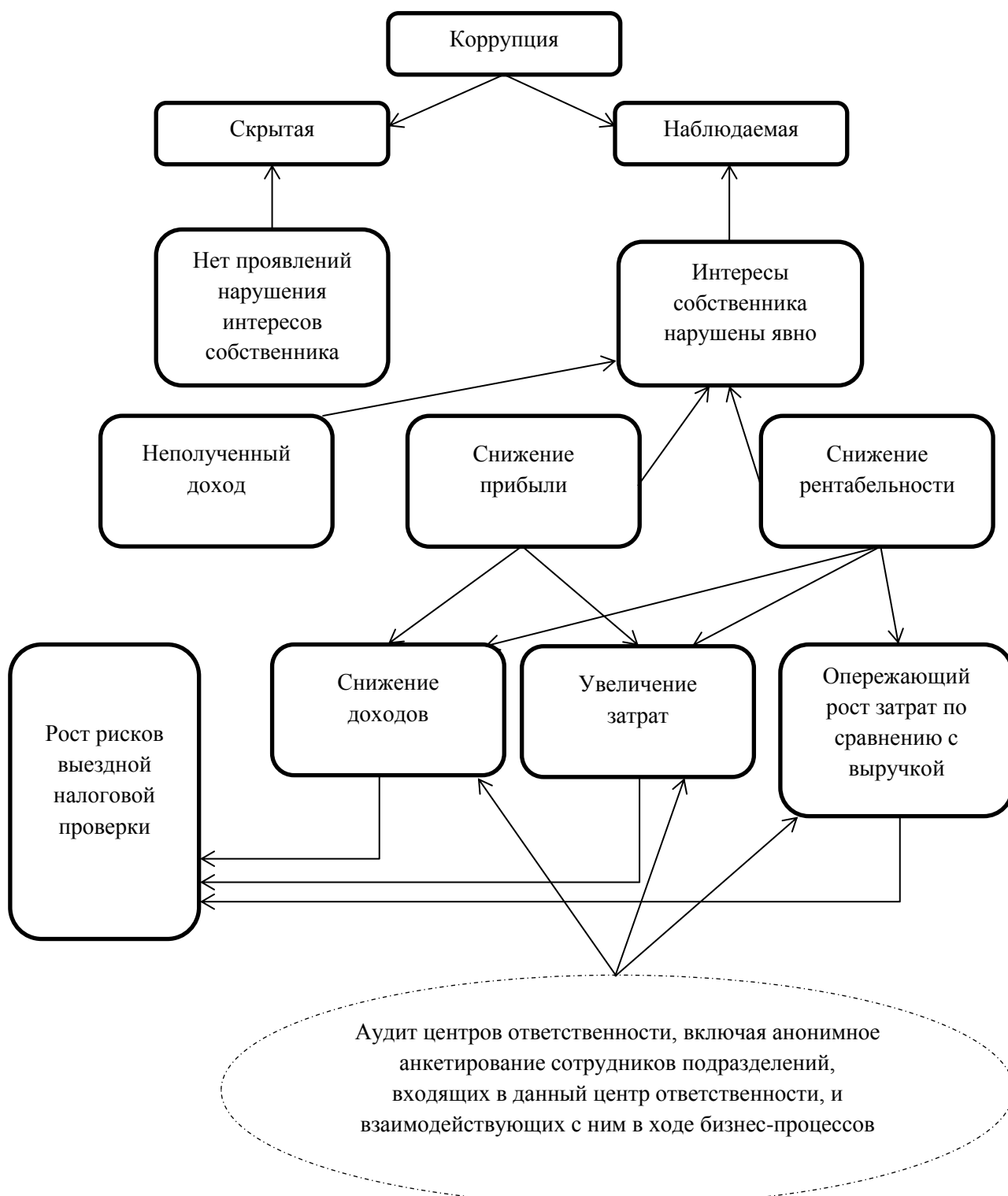


Рисунок 15 - Виды ущерба от коррупции на предприятии (Составлено автором)

Необходимо отметить, что снижение прибыли может стать основанием для выездной налоговой проверки, это создает дополнительные риски и издержки для бизнеса.

Организационная структура предприятия представляет собой систему управления финансовыми, материальными, временными, информационными и человеческими ресурсами, позволяющую достигать целей коммерческой организации и выполнять необходимые для этого задачи. Сотрудники подразделений предприятия (отделов) наделяются полномочиями и средствами необходимыми для выполнения их функций. Лицо, принимающее решение о коррупционных действиях, работает в рамках делегированных ему полномочий и существующих возможностей, связанных с контрольно-учетными процедурами, реализованными на предприятии, и межличностными коммуникациями. Решение о применении коррупционной схемы может быть реализовано как на уровне руководителя, так и на уровне линейного персонала или специалиста. Отличие двух этих вариантов заключается в размере ущерба, долгосрочности функционирования схемы, ее сложности, количестве вовлеченных лиц и пр. Схожесть в том, что ущерб наносится материальным ресурсам, которые имеются у предприятия-работодателя. Доступ к ресурсам предприятия напрямую зависит от функционала сотрудника. Коррупционные действия сотрудников направлены на получение личной выгоды от использования ресурсов предприятия, к которым они могут получить доступ напрямую или через посредников с помощью неформальных договоренностей. Это обстоятельство усложняет систему противодействия коррупции вследствие необходимости учета не только организационной структуры, утвержденной внутренними нормативными документами, но и неформальных, скрытых механизмов влияния и управления.

В современных условиях ведения бизнеса наблюдается постоянное увеличение нагрузки на лиц, принимающих решения в связи с усложнением организационной структуры предприятий, усложнением технологий и существенным увеличением количества информации, необходимой для принятия управленческого решения, что обусловлено тенденцией цифровизации

экономических отношений и значительным увеличением количества доступной информации. Стоит отметить, подавляющее большинство данных было создано за последние несколько лет, что подчеркивает отличительную особенность постиндустриального общества и возрастание роли информации. Данное обстоятельство позволяет сделать прогноз о дальнейшем усложнении процессов принятия решений.

В целях повышения эффективности работы предприятия принимаются управленческие решения, направленные на децентрализацию управления и создание новых центров ответственности за принимаемые решения [104]. Децентрализованные системы управления являются более гибкими и приспособленными под постоянные изменения во внешней среде. Несомненными достоинствами децентрализации управления является возможность дифференцированного подхода к формированию и учету затрат в зависимости от особенностей подразделения, эффективное управление затратами, наличие лиц, ответственных за принимаемые решения в рамках делегированных полномочий, что непосредственно сказывается на экономической эффективности предприятия. В рамках такого подхода организация подразделяется на множество центров ответственности. Под центром ответственности понимают элемент организационной структуры предприятия, в пределах которого лицо, принимающее решение, несет ответственность за достижение поставленных перед ним целей и целесообразность расходов, понесённых для достижения этих целей. Лицам, принимающим решения, могут быть делегированы различные полномочия в зависимости от особенностей возглавляемого им центра ответственности. К минусам децентрализации стоит отнести следующие обстоятельства:

- решения менеджеров низших центров ответственности может приниматься условиях недостатка информации по стратегическим вопросам;
- цели менеджеров могут отличаться от целей предприятия в целом;
- сложность в координации действий лиц наделенных полномочиями;

– сложность внедрения инноваций в связи с необходимостью изменений в разных подразделениях с разными полномочиями и функциями руководителей.

Вышеперечисленные обстоятельства, по нашему мнению, способствуют увеличению информационной асимметрии внутри предприятия при децентрализации управления, что создает условия, благоприятствующие развитию постконтрактного оппортунизма и коррупции как его разновидности.

Коррупционные возможности сотрудника находятся в зависимости от величины делегированных ему полномочий. Делегирование полномочий и, таким образом, создание центров ответственности увеличивает число лиц распоряжающихся ресурсами предприятия, приводя к увеличению возможных очагов появления коррупции на предприятии. По нашему мнению, 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 реализации антикоррупционной деятельности на предприятии.

В системах бухгалтерского учета выделяют следующие центры ответственности:

- по объему полномочий и кругу обязанностей руководителя: центр затрат, центр продаж, центр прибыли и центр инвестиций;
- по функционалу подразделения: центры снабжения, сбыта, управления и производства [122, с.156].

Центр затрат представляют собой структурное подразделение предприятия, обладающее обеспечивающим функционалом. Центр ограничен лимитом выделяемых для его функционирования средств и должен выполнять работы и услуги, направленные на поддержание непрерывности и эффективности основного потока создания ценности на предприятии. К центрам затрат можно отнести следующие функциональные отделы на предприятии: отдел безопасности, юридический отдел, бухгалтерия, отдел эксплуатации, отдел закупок и пр. Следует отметить, что центры затрат могут формировать часть



выручки, оказывая услуги или проводя работы вне предприятия, но подобная деятельность не является основной для предприятия и эта часть выручки не оказывает существенного влияния на финансовые результаты компании. В силу большого количества подразделений, формирующих затраты, эту группу в свою очередь можно классифицировать следующим образом: центр затрат основного процесса создания ценности; центр затрат административно-управленческого персонала, центр затрат вспомогательных процессов.

Центром продаж (выручки) выступает подразделение, реализующее товар или услугу вне организации и создающее основной поток финансовых средств от производства товара или услуги. Данный центр ответственности действует в рамках запланированных расходов на выполнение основного функционала. Руководитель центра отвечает за непрерывность и размер финансового потока.

Центром прибыли является подразделение, приносящее доход и отвечающее не только за выручки, но и за расходы. Данный центр может быть единственным при централизованном управлении или таких центров может быть несколько, по отдельным категориям деятельности, при децентрализованном управлении. Менеджеру в данном варианте управления предоставляется широкий круг полномочий, позволяющий управлять величиной затрат и доходов.

Центр инвестиций представляет собой подразделение, ответственное за затраты и реализацию инвестиционных проектов. С помощью таких центров осваиваются новые направления бизнеса, реализуются инновационные проекты. В силу существенных капитальных вложений финансируется из заемных средств или из общего бюджета предприятия. Руководитель центра отвечает за процесс и инвестирования и его прибыльность.

Любой из центров ответственности формирует затраты, которые создают потенциал для коррупционного злоупотребления. В виду существенного различия в видах затрат, механизмы антикоррупционного контроля для центров ответственности могут отличаться. Затраты разделяются на производственные и непроизводственные. К производственным затратам относятся прямые затраты на оплату труда и материалы, накладные производственные расходы. К

непроизводственным затратам относят затраты на сбыт товаров или услуг и административные расходы. Например, при проведении антикоррупционного аудита затрат на труд стоит учитывать следующие способы получения коррупционного дохода: фиктивное трудоустройство, внутрикорпоративное экономическое вымогательство, необоснованное премирование с последующим распределением премии, взяточничество.

По мнению Г.К. Заитовой, наиболее высокая степень ответственности руководителя - за вклад эффективность работы центра в центрах инвестиций, затем в центрах прибыли. Меньшая ответственность в центрах доходов и затрат, что соответствует меньшей самостоятельности в принимаемых решениях [42]. По нашему мнению, наибольшие коррупционные риски возникают в центрах инвестиций и центрах затрат, затем в центрах прибыли и дохода.

Контроль результатов эффективности работы центров может быть проведен на основании сопоставления учетных данных и фактических результатов, сопоставления показателей с среднерыночными. Для центра затрат такими показателями будут стоимость произведённых услуг и работ внутри предприятия (трансфертная цена) в сравнении со средними по отрасли, изменение стоимости, качество. Для центра доходов: отношение затрат и валового дохода центра ответственности. Для центра прибыли: разница между выручкой и расходами, рентабельность. Для центра инвестиций: бюджет инвестиций и прогноз будущих прибылей и убытков. Коррупционные возможности в зависимости от центра ответственности приведены в таблице 25.

Таблица 25 – 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 услали или продукта, цена закупаемого товара или услуги	высокая цена оказания услуги, высокая цена закупок (в сравнении со среднеотраслевым	присвоение активов, взяточничество, конфликт интересов

Наименование	Контроль операционной деятельности	Индикаторы коррупции в центре ответственности	Виды коррупционных злоупотреблений
		показателем)	
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

*Разработано автором*

При выделении центров ответственности по функционалам подразделений акцент смещается от полномочий руководителя в сторону задач, выполняемых отделом в ходе производства товаров или услуг.

Центр снабжения оказывает услуги другим центрам ответственности. Осуществляет деятельность, направленную на планирование, учет и осуществление закупок, хранение и учет запасов. Центр управления деятельностью отвечает за управленческую деятельность, не связанную с конкретными видами производимых продуктов или услуг. Ведет контроль затрат на их функционирование и влияет на эффективность своей работы. Функционал центра снабжения совпадает с центром затрат.

Центр сбыта совпадает с центром доходов или центром прибыли при классификации по объему полномочий и кругу обязанностей руководителя. Центр производства может быть основным или вспомогательным, может быть

аналогичен центру доходов или центру прибыли. Отвечает за выпуск продукции определенного вида, ее качество и себестоимость.

Выявление ущерба, наносимого коррупцией на предприятии, может быть основано на базе аудита центров ответственности. Аудит позволит выявить коррупционные угрозы каждого из центров в зависимости от специфики деятельности, выделенных полномочий и организационной структуры. В ходе выявления скрытых коррупционных возможностей, необходимо провести изменение существующей формы управленческой отчетности, контрольных процедур, корректировку объема делегированных руководителю полномочий для снижения масштабов и вероятности возникновения коррупции.

Необходимо отметить, что в деятельности хозяйствующих субъектов управление и делегирование полномочий, как метод управления, может проходить в двух видах. К первому виду можно отнести формальные взаимоотношения, регулируемые приказами, распоряжениями, доверенностями и другими формами корпоративной документации. Ко второму виду относятся латентные способы управления, не находящие отражения в формальных корпоративных документах. Под латентным управлением понимается целенаправленное воздействие на объект управления напрямую или опосредованно для достижения целей латентного субъекта управления. Существующий дуализм в управлении приводит к отклонению фактических результатов деятельности от планируемых или потенциально возможных, что влияет на эффективность бизнес-процессов. Коррупционные схемы с вовлечением двух лиц и групповая коррупция подразумевают наличие неформальных договоренностей между участниками и латентное воздействие в бизнес-процессах предприятия, необходимое для вывода средств и сокрытия ущерба. Монокоррупция не предусматривает договоренностей между лицами в компании, однако не исключает латентного воздействия на сотрудников предприятия в целях защиты коррупционного дохода и лоббирования интересов коррупционера.

Схема латентного воздействия на объект управления приведённая на рисунке 16, описывает управленческое воздействие при коррупционных целях латентного субъекта управления.

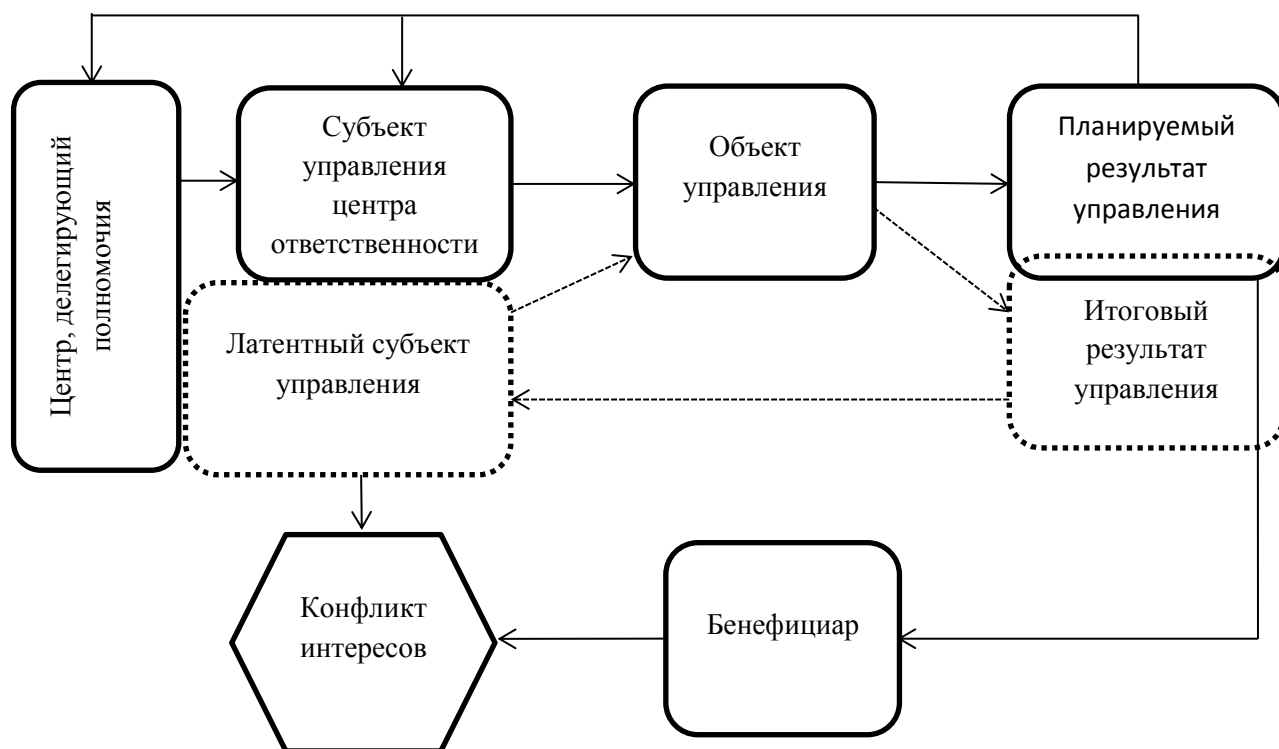


Рисунок 16 – Латентное воздействие на объект управления

*Разработано автором*

Латентный субъект управления при коррупционном воздействии может совпадать с субъектом управления центра ответственности в случае наличия у него коррупционного умысла. Субъект управления центром ответственности может находиться под давлением вышестоящего руководителя, имеющего коррупционную цель, либо может иметь место коррупционный договор между субъектами управления, не имеющих связей руководитель-подчиненный. В ходе проведения антикоррупционного аудита необходимо выявлять и учитывать деструктивное влияние латентных субъектов управления с целью последующей минимизации их воздействия.

Идентификация латентного субъекта управления может быть проведена с помощью определения возможных выгодоприобретателей в ходе движения финансовых средств, материальных ценностей как внутри предприятия, так и во внешней среде. Адекватным инструментом выявления может быть анонимное

анкетирование сотрудников центра ответственности о наличии интереса об их деятельности со стороны других сотрудников и сложностей при осуществлении должностных обязанностей, связанных с человеческим фактором или подразделениями предприятий.

Выявление возможных очагов коррупции, по мнению автора, стоит проводить на основе анализа показателей деятельности центров ответственности, выделенных по полномочиям руководителей, с обязательным учетом индикаторов латентного коррупционного воздействия. Центры ответственности с одной стороны аккумулируют в себе кадровый, управленческий и материальный ресурсы предприятия, позволяя более эффективно выполнять задачи предприятия. С другой стороны, наличие человеческого ресурса, информационной асимметрии, материальных средств создают в центре ответственности среду, благоприятствующую коррупционным продлениям. Наряду с ростом гибкости при децентрализации, возрастает количество возможных очагов коррупции. Внедряемые механизмы противодействия коррупции должны разрабатываться с учетом особенностей функционирования центров ответственности. Такой подход позволит повысить эффективность антикоррупционных мер и предупредит от чрезмерного контроля. Учитывая специфику скрытого управленческого воздействия при коррупционных действиях или договорённостях, механизмы выявления и измерения ущерба от коррупционных проявлений на предприятии должны учитывать не только формальные отношения между сотрудниками и формализованные бизнес-процессы, но и латентные управленческие воздействия на предприятии.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационном исследовании получены основные результаты и выводы, представленные ниже.

1. В области теории и методологии.

1.1. Уточнена оппортунистическая сущность коррупционных проступков персонала организаций коммерческого сектора экономики, которая отражается в нарушении норм трудового контракта между работником и работодателем после его заключения. По своей сути коррупционные действия должностных лиц предприятия представляют собой злоупотребления с корыстным мотивом, направленные на присвоение благ работодателя напрямую себе или третьим лицам. Подобная деятельность уменьшает прибыль или рентабельность предприятия и таким образом негативно сказывается на эффективности механизма производства и продажи продукта или услуги.

1.2. Предложена классификация видов коррупции как проявлений оппортунистического поведения, которая подтверждает многогранность проявления коррупции в сфере предпринимательской деятельности и позволяет исследовать коррупционные злоупотребления в зависимости от вида действий коррупционера, масштаба предприятия, вида индустрии, области возникновения, меры влияния на цели организации, частотности коррупционных действий, вида нарушаемой нормы, взаимоотношений субъектов коррупционных отношений, должностного положения коррупционера, формы предмета подкупа, целевой функции и количества вовлеченных лиц. Практическая значимость предложенной классификации заключается в возможности дифференцированного подхода при разработке и внедрении механизмов нейтрализации коррупции на предприятии в зависимости от вида коррупции. Такой подход позволит повысить эффективность организационно-экономических мер обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта и избежать чрезмерного регулирования и контроля деятельности сотрудников.

1.3 Сформированы экономические механизмы коммерческого подкупа, присвоения и растраты как проявления коррупционных отношений, формирующих угрозы экономической безопасности и обуславливающих риски нанесения ущерба интересам бенефициаров в организациях коммерческого сектора экономики. Данные теоретические модели могут быть использованы при разработке антикоррупционной политики на предприятии и в ходе преподавания дисциплин: корпоративное мошенничество, экономическая безопасность, актуальные проблемы противодействия коррупции, комплексная безопасность бизнеса.

2. В области методического обеспечения решения проблемы исследования.

2.1. 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. Выявление возможных очагов коррупции необходимо проводить на основе анализа показателей деятельности центров ответственности, выделенных по полномочиям руководителей, с обязательным учетом индикаторов латентного коррупционного воздействия. Идентификация латентного субъекта управления может быть проведена с помощью определения возможных выгодоприобретателей в ходе движения финансовых средств, материальных ценностей как внутри предприятия, так и во внешней среде. Адекватным инструментом выявления может быть анонимное анкетирование сотрудников центра ответственности о наличии интереса об их деятельности со стороны других сотрудников и сложностей при осуществлении должностных обязанностей, связанных с человеческим фактором или подразделениями предприятий.

2.2. 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. В структуре описан механизм принятия



управленческого решения в случае выявления коррупционных действий со стороны персонала, руководства или контрагентов предприятия.

### 3. В области практических рекомендаций.

3.1. Обоснован состав и пороговые значения индикаторов коррупционной угрозы, порождаемых внешней и внутренней средой, для организаций коммерческого сектора экономики. Предложенные индикаторы позволяют вести мониторинг изменения воздействия внутренних и внешних коррупциогенных факторов на уровень коррупции на предприятии, сравнивать фактические значения индикаторов с пороговыми значениями в целях формирования сбалансированной антикоррупционной политики на предприятии. Для анализа изменения состояния защищенности предприятия от угрозы корпоративной коррупции предусмотрена методика расчёта и визуализации интегрального показателя за разные периоды.

3.2. Сформирована концепция защиты коммерческого предприятия от угрозы корпоративной коррупции. Механизмы противодействия угрозе корпоративной коррупции в коммерческом предприятии должны базироваться на общих принципах функционирования, к которым необходимо отнести законность, экономическую эффективность и гибкость, позволяющую оперативно изменять механизм, подстраиваясь под постоянные изменения внешней и внутренней среды. Предлагаемая концепция состоит из четырех блоков. Основной целью идентификационного блока является выявление угроз и оценка рисков корпоративной коррупции. Одним из ключевых элементов идентификационного блока является скоринговая оценка персонала, которая позволяет учесть личностные факторы сотрудников, имеющих доступ к ресурсам предприятия. Мониторинговый блок учитывает 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. Управляющий блок включает в себя меры направленные на нейтрализацию причин и условий, способствующих проявлению коррупции на предприятии. Компенсационный блок необходим для возмещения ущерба, причиненного коррупционными действиями сотрудников.

3.3. Выявлены сферы проявления корпоративной коррупции на предприятии розничной торговли. Наибольшее количество коррупционных рисков возникает в ходе операционной деятельности, это обусловлено большим количеством персонала и ресурсов, задействованных в основной деятельности предприятия розничной торговли. Сфера проявления коррупции в финансовой деятельности значительно уже, коррупционные схемы требуют участия квалифицированного персонала со специальными знаниями и управленческими полномочиями. Коррупция в инвестиционной деятельности также распространяется на узкий круг функционалов со специальными полномочиями. Стоит отметить возможность коррупционного лоббизма на этапе обоснования и принятия инвестиционного проекта.

3.4. Определено соотношение видов корпоративной коррупции на предприятии розничной торговли и персонала предприятия. Распределение категорий персонала по видам корпоративной коррупции подтверждает вывод в существенных рисках потерь именно в категории руководители, т.к. данные сотрудники влияют на существенные потоки информации и товарно-материальных ценностях, а также принимают управленческие решения. Стоит отметить их потенциальную возможность учувствовать во всех видах корпоративной коррупции. Одной из наиболее коррупционных сфер деятельности являются сфера закупок. Это обусловлено рядом факторов, среди которых можно выделить: большой поток денежных средств и товарно-материальных ценностей; высокая дифференциация товаров и услуг; высокая стоимость контрольно-учетных процедур; ограниченность во времени исполнения обязательств.

Не выявленные случаи коррупции наносят ущерб, который распределяется в структуре затрат и является частью издержек производства товара или услуги. Выявленные случаи коррупции (наблюдаемая коррупция) подтверждают

существование конфликта интересов на предприятии и прямо нарушают интересы собственника, что может выражаться в снижении прибыли, снижении рентабельности и недополученном доходе. Снижение рентабельности проявляется в случае опережающего роста затрат по сравнению с выручкой. Снижение прибыли может быть обусловлено необоснованным ростом затратной составляющей, уменьшением дохода. Коррупционные проявления на предприятии могут увеличить величину недополученного дохода, например, в случае оказания сотрудниками услуг, аналогичных основной деятельности предприятия, через аффилированные с ним организации. Поэтому экономически целесообразно проводить внедрение антикоррупционных механизмов с учетом возможных убытков и ожидаемых выгод от этого вида деятельности. Такой подход позволит высвободить скрытые в теневом обороте средства, которые могут быть направлены на развитие предприятия.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Уголовный кодекс РФ от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ. // Собрание законодательства Российской Федерации - 17 июня 1996 г. - № 25 - ст. 2954.
2. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. N 152-ФЗ «О персональных данных» // Собрание законодательства Российской Федерации - 31 июля 2006 г. - N 31 (часть I) - ст. 3451.
3. Федеральный закон от 23 апреля 2018 г. N 111-ФЗ «О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации - 30 апреля 2018 г. - N 18 - ст. 2581.
4. Федеральный закон от 3 августа 2018 г. N 298-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» // Собрание законодательства Российской Федерации - 6 августа 2018 г. - N 32 (часть I) - ст. 5091.
5. Постановление правительства РФ от 05.03.2018 N 228 «О реестре лиц, уволенных в связи с утратой доверия» // Собрание законодательства Российской Федерации - 19 марта 2018 г. - N 12 - ст. 1678.
6. Конвенция о гражданско-правовой ответственности за коррупцию ETS N 174 (Страсбург, 4 ноября 1999 г.) // СПС КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 22.04.2019).
7. Закон Республики Беларусь от 15 июля 2015 г. № 305-З «О борьбе с коррупцией» // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://pravo.by/upload/docs/op/H11500305\\_1437598800.pdf](http://pravo.by/upload/docs/op/H11500305_1437598800.pdf) (дата обращения: 04.03.2018).
8. Абакарова Н.Х. Криминологический анализ отраслевой распространённости хищений, совершаемых путём присвоения или растраты, в сфере сервиса // Пробелы в российском законодательстве. 2017. № 7. С. 25-27.
9. Акерлоф Дж. Рынок «лимонов»: неопределенность качества и рыночный механизм // THESIS, 1994, вып. 5. С. 91-104.

10. Альпидовская М.Л. Экономические основы теневой экономики и коррупции бюрократического аппарата // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. № 1. С.136-140.
11. Антикоррупционная хартия российского бизнеса // Торгово-промышленная палата Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://ach.tpprf.ru/anti-bribes/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%8F\\_RUS.pdf](http://ach.tpprf.ru/anti-bribes/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%8F_RUS.pdf) (дата обращения: 28.02.2018).
12. Аристотель. Политика. Афинская полития. - М.: Мысль, 1997. 343 с.
13. Аузан А.А. «Эффект колеи». Проблема зависимости от траектории предшествующего развития — эволюция гипотез // Вестник московского университета Сер.6. Экономика. 2015. №1. С. 3-17.
14. Ачкасова В.А. GR и лоббизм: теория и технологии / В. А. Ачкасова, И. Е. Минтусов, О. Г. Филатова. - М.: Издательство Юрайт, 2015. 315 с.
15. Бакланова П.А. Информационно-аналитический сборник по профилактике коррупционных правонарушений – М.: Издание Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, 2011. 176 с.
16. Бархатов В. И., Плетнёв Д.А. Корпоративная власть в России: подходы, проблемы и решения // Экономика в условиях глобализации: проблемы, тенденции, перспективы : материалы I Междунар. науч.-практ. интернет-конф. ; под ред. : В. Шаповал, Б. Шлюсарчик. – Челябинск, 2013. С. 25–31.
17. Беловецкий Д.Д. Корыстный мотив как специальный признак административного правонарушения в сфере противодействия коррупции и его значение // Ученые труды Российской академии адвокатуры и нотариата. 2016. № 4 (43). С. 49-54.
18. Белокрылова О.С. Вахтина М.А. Что порождает коррупцию: институциональная система или человеческая сущность? (к вопросу о природе оппортунистического поведения) // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2014. № 4 С. 9-15.

19. Беляев В.И. Оппортунизм: сущность и формы проявления // Вестник Томского государственного университета. 2015. № 398. С. 169-177.
20. Бутова Т.В. Петрова Ю.И. Особенности противодействия коррупции в системе государственной службы Великобритании // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ) №2(11) 2015. Экономические науки С. 33-34.
21. Бывший топ-менеджер российского «Ашана» заявил о коррупции в компании // Росбизнесконсалтинг 9 марта 2020 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://www.rbc.ru/business/09/03/2020/5e6486f99a7947fe6b294b72> (дата обращения: 18.03.2020).
22. Вахтина М.А. Нарушение социальной справедливости в российской экономике: причины и следствия // КНЖ. 2015. №2 (11). С.66-69.
23. Велоземцев В.Е. Осмысление коррупции в истории социально-философской мысли // Известия высших учебных заведений. Серия: «Гуманитарные науки» 7 (2) 2016 С. 146-149.
24. Верховный суд представил итоги деятельности судебной системы Беларуси в 2017 году // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://pravo.by/novosti/novosti-pravo-by/2018/january/27462/?sphrase\\_id=482401](http://pravo.by/novosti/novosti-pravo-by/2018/january/27462/?sphrase_id=482401) (дата обращения: 04.03.2018).
25. Гишинский Я.И. Девиантология: социология преступности, наркотизма, проституции, самоубийств и других «отклонений». – СПб.: Издательство «Юридический центр Пресс», 2004. 520 с.
26. Гишинский Я.И. О противодействии коррупции в высшем учебном заведении // Вестник Герценовского университета. 2010. № 9 (83). С. 65-70.
27. Главного технолога «Перекрестка» задержали за взятку на 36 млн. руб. // Росбизнесконсалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.rbc.ru/business/16/09/2015/55f91f809a794790a713b694> (дата обращения: 09.03.2020).
28. Головкин М.В. Плотников В.А. Неэкономические факторы экономической безопасности // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2019. Т. 15. № 1 (370). С. 35-52.

29. Гуськов А.Я. Зарубежный опыт участия институтов гражданского общества в противодействии коррупции, на примере США, КНР и Финляндии. Коррупция: состояние противодействия и направления оптимизации борьбы // Российская криминологическая ассоциация. 2015. С. 311-317.
30. Данные судебной статистики // Судебный департамент при Верховном Суде Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.cdep.ru/index.php?id=79> (дата обращения: 17.07.2020).
31. Данные судебной статистики по делам коррупционной направленности // Судебный департамент при Верховном Суде Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.cdep.ru/index.php?id=150> (дата обращения: 17.07.2020).
32. Деулин Д.В., Паршутин И.А. Повышение эффективности процедуры проведения специальных психофизиологических исследований с применением полиграфных устройств в рамках профессионального психологического отбора кандидатов на службу в органы внутренних дел // Вестник Московского университета МВД России. 2019. №2. С.269-275.
33. Динамика и структура ВВП России // Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики апрель 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://ac.gov.ru/files/publication/a/21979.pdf> (дата обращения: 09.03.2020).
34. Доклад Генерального прокурора Российской Федерации Юрия Чайки на заседании Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации // Сайт Генеральной прокуратуры [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <http://genproc.gov.ru/smi/news/archive/news-1590590/> (дата обращения: 22.08.2019).
35. Долгова А.И. Криминологические оценки организованной преступности и коррупции, правовые баталии и национальная безопасность: Монография - М.:Юр.Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2017. 668 с.
36. Дронов Р.В. Коррупция – угроза национальной безопасности России: монография / Р.В. Дронов. – СПб.: Астерион, 2010г. 142 с.

37. Дронов Р.В., Шунаев А.М. Анализ механизмов противодействия коррупционной угрозы в Японии и КНР // Журнал правовых и экономических исследований №1 2018 С.13-18.
38. Дронов Р.В., Павлов А.В. Критерии экономической безопасности Российской Федерации в сфере водного транспорта // Управленческое консультирование. 2017. №7 (103). С. 70-81.
39. Ерасов Б.С. Хаос и криминал как постцивилизационное состояние // Историческая психология и социология истории. №2, 2017 г. С. 149-179.
40. Ерохин В.И., Ерохина Ю.В. Научно-практический комментарий к Модельному закону «О противодействии коррупции». - М.: «РОСМЭН-ПРЕСС» 2012. 784 с.
41. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Жизненный цикл организации // Проблемы экономики и менеджмента № 9 (13) – 2012. С. 3-17.
42. Заитова Г.К. Особенности организации центров ответственности по объему полномочий и выполняемым функциям в организациях торговли // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. 2014. № 11. С. 50-53.
43. Запутался в сетях // Коммерсантъ (Казань) №7 от 17.01.2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3521869> (дата обращения: 18.02.2018).
44. Зевайкина А. Н. Проблемы соотношения отдельных составов правонарушений против собственности, предусмотренных уголовным Кодексом РФ и Кодексом РФ об административных правонарушениях // Основы ЭУП. 2013. №6 (12). С. 105-109.
45. Иванов П.И., Шегабудинов Р.Ш. Экономическая и коррупционная преступность и ее латентность как объект криминологического изучения // Вестник экономической безопасности. 2017. № 3. С. 111-120.
46. Иванов Э.А. Антикоррупционный комплаенс-контроль в странах БРИКС // СПС КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 22.04.2019).



47. Изотов М.О. Проблема типологии коррупционных отношений // Право и политика. Среднерусский вестник общественных наук №4 2010 г. С.121-128.
48. Институциональная коррупция и личный опыт // Левада-центр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.levada.ru/2017/03/28/institutsionalnaya-korrupsiya-i-lichnyj-opyt/> (дата обращения: 20.03.2018).
49. Иншаков С.М. Коррупция через призму теории национальной безопасности // Актуальные проблемы экономики и права. 2018. №4 С.720-729.
50. Иншаков С.М. Факторы коррупционной преступности и перспективы противодействия ей // Всероссийский криминологический журнал. 2009. №4. С.23-29.
51. Исраилова Х.З., Киндарова З.Б. Девиантное поведение или поведение, отклоняющееся от нормы // В сборнике: Open innovation Сборник статей Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. 2017. С. 211-214.
52. Итоговый отчет по результатам Всероссийского исследования «Практика противодействия корпоративному мошенничеству» // VEGAS LEX [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.vegaslex.ru/data/2014/04/04/1234639272/antifraud-survey.pdf> (дата обращения: 22.08.2019).
53. Карция А. Цифровой императив: новые технологии создают новую реальность // Журнал "ИС. Авторское право и смежные права", N 8, август 2017 г., С. 17-26.
54. Кириленко В.П., Дронов Р.В., Шунаев А.М. Механизм нейтрализации коррупционной угрозы в коммерческом секторе экономики // Управленческое консультирование. 2017. №6 (102). С.47-53.
55. Китова Д.А. Психологические аспекты отношения населения к коррупции // Вестник УРАО. 2016б. № 5. С. 91-97.
56. Ковба Д.М., Русакова О.Ф. Коррупция в странах восточной Азии в международных рейтинговых системах «Мягкой силы» // Актуальные проблемы

научного обеспечения государственной политики Российской Федерации в области противодействия коррупции. 2019. №1. С.636-659.

57. Конджакулян К.М. Административная ответственность юридических лиц: проблемные аспекты // Российское государственное управление. 2018. № 1. С. 98-105.

58. Кондратенко Г.Г. Диссертация на соискание ученой степени кандидата философских наук «Антикоррупционная безопасность столичного мегаполиса (социально-философский анализ)» Москва – 2016. 223 с.

59. Конституционно-правовые основы противодействия коррупции как важнейшее условие обеспечения устойчивого социально-экономического равновесия // Сборник материалов круглого стола 4 марта 2017 г., Минск, РБ БГУ, Юридический фак., Каф. конституционного права ; редкол.: Г. А. Василевич [и др.]. – Минск : БГУ, 2017. 183 с.

60. Концерн Siemens ставит точку в коррупционном скандале / Deutsche Welle [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://p.dw.com/p/L01p> (дата обращения: 04.03.2018).

61. КПК намерена превратить Китай в свободное от экологических проблем и коррупции правовое общество с мощной экономикой // Российская газета - Спецвыпуск №7412 (246) 31.10.2017.

62. Красиков О.А., Рощина И.В. Оппортунизм и трудовой оппортунизм работников: общие и специфические черты, причины проявления // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2018. № 42. С. 119-128.

63. Краткий аналитический обзор «Российский ритейл: итоги 2018 г. – I кв. 2019 г.» // Национальное рейтинговое агентство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://www.ranational.ru/sites/default/files/analytic\\_article/%D0%9E%D0%B1%D0%B7%D0%BE%D1%80\\_%D0%A0%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BB\\_2018\\_17\\_06\\_19.pdf](http://www.ranational.ru/sites/default/files/analytic_article/%D0%9E%D0%B1%D0%B7%D0%BE%D1%80_%D0%A0%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BB_2018_17_06_19.pdf) (дата обращения: 09.03.2020).

64. Кремьянская Е.А. Организация борьбы с коррупцией в зарубежных странах: опыт США и Великобритании // Право и управление. 21 век. №3 (28)/2013 С. 24-31.

65. Латино-русский словообразовательный словарь: Ок. 20700 слов /Авт.-сост. Г. Вс. Петрова. – М.: ООО «Издательство Оникс»: ООО «Издательство «Мир и Образование», 2008. 704 с.
66. Ленин В.И. Полное собрание сочинений. Т. 42. Ноябрь 1920 – март 1921. 5-е изд. М.: Политическая литература, 1970. 606 с.
67. Лоба В.Е. Уголовно–правовые новации Двинской уставной грамоты // Проблемы современного российского законодательства Иркутский юридический институт (филиал) Российской правовой академии Министерства юстиции Российской Федерации. 2012. С. 280-285.
68. Лю Х. Стратегическая трансформация законодательства в сфере противодействия коррупции в Китае // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения №5 (66) 2017 С. 116-121.
69. Майстренко Г. А. Пути и формы борьбы с коррупцией как социально-экономическим явлением в обществе // Юридический мир. — М., 2015. № 7. С. 58-61.
70. Материальный ущерб от коррупции в России в 2018 году превысил 65 млрд рублей // Коммерсант [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3938374> (дата обращения: 22.08.2019).
71. МВД призвали взяться за крупных // Газета коммерсант 16.12.2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3500180?query=%D0%BA%D0%BE%D1%80%D1%80%D1%83%D0%BF%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%80%D1%8B> (дата обращения: 18.02.2018).
72. Менеджер ИКЕА задержан за коммерческий подкуп в Петербурге // Санкт-Петербургские Ведомости 04.09.2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://spbvedomosti.ru/news/incident/top-menedzher-ikeya-zaderzhan-za-kommercheskiy-podkup-v-peterburge/> (дата обращения: 09.03.2020).
73. Милета В. И., Сергеева А. А. Анализ состояния сферы розничной торговли в России // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №5-2. С.144-148.

74. Миллиарды мимо кассы. Почему торговым сетям не удается победить коррупцию в отрасли // Электронная версия газеты Деловой Петербург 2.05.2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://www.dp.ru/a/2017/05/01/Milliardi\\_mimo\\_kassi](https://www.dp.ru/a/2017/05/01/Milliardi_mimo_kassi) (дата обращения: 09.03.2020).
75. Митяков Е.С., Митяков С.Н. Оценка рисков в задачах мониторинга угроз экономической безопасности // Труды НГТУ им. Р.Е. Алексеева. 2018. № 1. С. 44-51.
76. Мусабеков М.Д. Социологические индикаторы исследования коррупции и теневой экономики в России // Теория и практика общественного развития. 2018. №10 (128). С.28-31.
77. Наумов Ю.Г., Латов Ю.В. Экономическая безопасность и теневая экономика. Учебник. М.: Академия управления МВД России, 2016. – 246 с.
78. Национальные счета // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://old.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/accounts/#](http://old.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/#) (дата обращения: 17.07.2020).
79. Ниворожкина Л. И., Синявская Т. Г. Концепция статистической оценки рисков вовлечения клиентов финансовых институтов в схемы по отмыванию денег // Пространство экономики. 2012. №4. С.30-36.
80. Нисневич Ю.А. Коррупция: инструментальная концептуализация // Социологические исследования. 2016. № 5 (385). С. 61-68.
81. Нисневич Ю.А. Проблемы концептуализации феномена коррупции. Часть 2. // ЕВРАЗИЙСКИЙ СОЮЗ: Вопросы международных отношений • Выпуск 2(16) • 2016 С.39-54.
82. Нисневич, Ю. А. Политика и коррупция: коррупция как фактор мирового политического процесса: монография. — М.: Издательство Юрайт, 2018. 240 с.
83. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики // Фонд экономической книги «Начала» - М.: 1997. 180 с.

84. Осьмова М. Н., Клавдиенко В. П., Глущенко Г. И. Глобальные вызовы устойчивому развитию мировой экономики. — Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, 2015. 120 с.
85. Отраслевая программа (мероприятия) концерна «Белнефтехим» по борьбе с коррупцией, профилактике нарушений, создающих условия для коррупции и коррупционных правонарушений, на 2017 – 2019 годы // Белорусский государственный концерн по нефти и химии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.belneftekhim.by/corrupt/actylocal/> (дата обращения: 04.03.2018).
86. Панфилова Е.А. Категоризация оппортунистического поведения экономических субъектов // Актуальные вопросы экономических наук №31, 2013 С.20-27.
87. Пермяков М.В. История возникновения коррупции в Российской Федерации. // Актуальные проблемы экономики и права. №4 2010г. С. 120-123.
88. Петров А.Н., Сулейманкадиева А.Э., Тумарова Т.Г., Петров М.А. Оценка корпоративных рисков на основе кейс-метода // В сборнике: Туризм и образовательные технологии. Сборник научных трудов по материалам V Международной научно-практической конференции. Под редакцией Г.А. Карповой. 2019. С. 66-70.
89. Петрова Ю.И. Бутова Т.В. Об аспектах антикоррупционной политики Германии // Актуальные вопросы экономических наук № 42 2015 год. С. 24-26.
90. Письмо Постоянного представителя Республики Корея при Организации Объединенных Наций от 23 октября 2001 года на имя Генерального секретаря // Организация объединенных Наций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan010947.pdf> (дата обращения: 04.03.2018).
91. Подопригора А.В. Эволюция голема: институт российской коррупции в условиях цифрового общества // Актуальные проблемы научного обеспечения государственной политики Российской Федерации в области противодействия коррупции. 2019. №1. С.279-306.

92. Попов Е. В., Симонова В. Л. Сущность эндогенного оппортунизма // Вестник УГТУ-УПИ. 2004. №10. С.5-12.
93. Попов Е. В., Симонова В. Л. Эндогенный оппортунизм в теории «принципал — агент» // Вопросы экономики. 2005. №3. С.118-131.
94. Попов Е. В., Симонова В. Л. Эффекты снижения уровня оппортунизма в системе принципал-агент // Журнал экономической теории №1. 2006. С.27-50.
95. Попов Е.В. Ерш Е.В. Оппортунизм на производственных предприятиях // Управленец №2(54) 2015 С.60-64.
96. Программа антикоррупционных этических норм и обеспечения соблюдения антикоррупционных требований для деловых предприятий // Организация Объединенных Наций 2013. 121 с.
97. Противодействие мошенничеству: какие меры принимают компании? Российский обзор экономических преступлений за 2018 год // PricewaterhouseCoopers International Limited [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.pwc.ru/ru/forensic-services/assets/PwC-recs-2018-rus.pdf> (дата обращения: 26.02.2020).
98. Путин обещал политическую поддержку в борьбе с коррупцией // Российская газета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://rg.ru/2018/02/15/putin-obeshchal-politicheskuiu-podderzhku-v-borbe-s-korrupciej.html> (дата обращения: 22.08.2019).
99. Россия под надзором: отчеты III отделения 1827-1869 // Сборник документов. Сост. Сидорова М. и Щербакова Е. М.: «Рос. фонд культуры»: «Российский Архив». 2006. 706 с.
100. Роуз Аккерман С. Коррупция и государство. Причины, следствия, реформы. М.:Логос, 2003. 356 с.
101. Руководство по процедурам, которые надлежит внедрить компаниям для предотвращения взяточничества. Закон Великобритании о противодействии коррупции 2010 // ПрайсвотерхаусКуперс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://www.pwc.ru/ru/fraud-forum/assets/uk-bribery\\_act\\_rus.pdf](https://www.pwc.ru/ru/fraud-forum/assets/uk-bribery_act_rus.pdf) (дата обращения: 04.03.2018).

102. Рябов В.Б. Психология коррупции как новое перспективное направление в отечественной психологической науке // Журнал «Институт психологии российской академии наук. Социальная и экономическая психология» 1 (13) 2019 С.204-222.
103. Саймон Герберт А. Рациональность как процесс и продукт мышления // THESIS, 1993, вып. 3. С. 16-38.
104. Седова Н.Л. Учет по центрам ответственности и децентрализация управления // Сибирский экономический вестник сборник научных трудов. Новосибирск, 2017. С.88-99.
105. Сергей Шойгу занял сторону в деле «Оборонсервиса» // Газета коммерсант 17.04.2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2172318> (дата обращения: 18.02.2018).
106. Сигов В.И., Алпысбаев К.С. Политика экономической безопасности в корпоративном управлении // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 6 (114). С. 110-114.
107. Синь Янь, Яблоков Н.П. Борьба с мафией в Китае. Овчинский В.С. Мафия XXI века: сделано в Китае. – М.: Норма, 2006. – 192 с.
108. Сиобара Тосихико. Лоббизм и его регулирование в России и в Японии. / Актуальные проблемы современной Японии № 27. 2013. С.55-75.
109. Смирнов А.А., Фирова И.П., Рукинов М.В. Организационно-экономические аспекты предупреждения и противодействия коррупции в России // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 5 (113). С. 100-104.
110. Смирнов М. Институциональная природа коррупции // Общество и экономика, №2, 2010. С.87-104.
111. Стрижак А.Ю. Особенности эндрогенного оппортунизма в системе взаимодействия хозяйствующих субъектов // Российское предпринимательство №9 (231) - май 2013. С. 98-102.

112. Творчество как позитивная девиантность // Под общ. ред. д.ю.н., профессора Я.И. Гилинского и д.ю.н., профессора Н.А. Исаева. – СПб.: ООО Издательский Дом «Алеф-Пресс», 2015. 279 с.
113. Терещенко А.Г., Васильев Н.Г. Особенности социальной обусловленности девиантного и деликвентного поведения // Пролог: журнал о праве. 2016. №1. С.39-46.
114. Типовая форма договора поставки продовольственных товаров гипермаркетов сети «ЛЕНТА» // Официальный сайт Лента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://lenta.com/globalassets/docs/suppliers/supply\\_contract\\_2018.v2.pdf](https://lenta.com/globalassets/docs/suppliers/supply_contract_2018.v2.pdf) (дата обращения: 18.04.2020).
115. Толстых П.А. GR практикум по лоббизму в России. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 379 с.
116. Торговля в России. 2019: Стат. сб./ Росстат. - М., 2019. 228 с.
117. Увольнение плюс две статьи // Коммерсантъ (Саратов) №84 от 16.05.2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3297697?query=%D0%A3%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BF%D0%BB%D1%8E%D1%81%20%D0%B4%D0%B2%D0%B5%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D0%B8> (дата обращения: 18.02.2018).
118. Уильямсон Оливер И. Поведенческие предпосылки современного экономического анализа // THESIS, 1993, вып. 3. С. 39-49.
119. Ущерб от коррупции в РФ составляет 10% от ущерба от всех преступлений // ТАСС 8.12.2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://tass.ru/proisshestviya/4795060> (дата обращения: 28.02.2018).
120. Филипов В.В. правовые меры противодействия коррупции в сфере государственной службы Японии // Власть и управление на востоке России №2 (75). С. 127-133.
121. Хабриева Т.Я. Противодействие коррупции: новые вызовы : монография / С.Б. Иванов, Т.Я. Хабриева, Ю.А. Чиханчин [и др.] ; отв. ред. Т.Я. Хабриева // —



М. : Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации : ИНФРА-М, 2016. — 384 с.

122. Хамзина О.И., Болтунова И.И. Децентрализация управления и организация учета по центрам ответственности // Бухгалтерский учёт, анализ, аудит и налогообложение: проблемы и перспективы сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.Н. Бондиной. 2014. С. 155-158.

123. Харламов А.В., Адаменко К.В. Новая конкурентоспособность хозяйствующих субъектов и проблема обеспечения экономической безопасности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2016. № 2 (98). С. 13-16.

124. Хомяков И.Д. Научные подходы к понятию «коррупция» /В сборнике: Актуальные вопросы противодействия коррупции: история, современное состояние и перспективы Межвузовская научно-практическая конференция с международным участием . Под общей редакцией С.А. Куценко. Новосибирск, 2018. С. 69-73.

125. Чаплыгина, А. Ю. Политическая коррупция как социально-политическое явление в условиях модернизации общества // Государственная власть и местное самоуправление. 2015. № 10. С. 55-60.

126. Чащин В.В. Экономический оппортунизм с точки зрения поведенческой экономики: вариативность концептуальных положений // Вестник Самарского государственного университета. Серия «Экономика и управление». 2015. № 9/1 (131). С.177-194.

127. Чеботаренко Е.С. Формы проявления оппортунизма в экономике: причины и меры противодействия // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2016. Т. 5. № 4 (17). С. 385-388.

128. Честнов И.Л. Правонарушение как социальный конструкт // Крымские юридические чтения. Правонарушение и ответственность сборник материалов научно-практической конференции. 2017. С. 41-43.

129. Шкиотов С.В., Маркин М.И. Статистическая оценка влияния микро- и макроэкономических факторов на уровень коррупции в российской экономике // Теоретическая экономика. 2019. №2 (50). С.78-88.
130. Шпалтаков В.П. Коррупция в России: исторические корни и причины разрастания в постсоветское время // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2016. №3. С.83-92.
131. Шумер: города Эдема / Пер. с англ. В. Хренова. - М.: Ш96 ТЕРРА, 1997. — 168 с.
132. Шунаев А.М. Коррупционная угроза на предприятии коммерческого сектора экономики // Управленческое консультирование. 2019(2). С.62-70.
133. Шунаев А.М. Коррупция и творчество в бизнесе // Творчество как национальная стихия. Смысл творчества: инновации и Dasein сборник статей. СПбГЭУ. 2016. С. 267-275.
134. Шунаев А.М. Коррупция и творчество в бизнесе // В сборнике: Творчество как национальная стихия. Смысл творчества: инновации и dasein сборник статей. 2016. С. 267-275.
135. Шунаев А.М. Опыт борьбы с коррупцией в Южной Корее и Сингапуре // Управленческое консультирование №3 (111) 2018. С.65-72.
136. Шунаев А.М., Шунаев В.М. Теневая экономическая деятельность как угроза экономической безопасности коммерческих организаций // ЕВРАЗИЙСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ: экономика, право, политика. 2019. 2. С.63-68.
137. Электронный журнал «Состояние преступности в России» // Министерство внутренних дел Российской Федерации ФКУ «Главный информационно-аналитический центр» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://xn--b1aew.xn--p1ai/folder/101762> (дата обращения: 17.05.2020).
138. Юрий Чайка оценил ущерб от коррупционных преступлений // Коммерсант.ру 8.12.2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3489608> (дата обращения: 28.02.2018).

139. Яковлева Е.Ю. Коррупционный оппортунизм: опыт философской рефлексии // Азимут научных исследований: педагогика и психология № 4(17) 2016. С. 489-493.
140. 75% in U.S. See Widespread Government Corruption // GALLUP [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://news.gallup.com/poll/185759/widespread-government-corruption.aspx> (дата обращения: 04.03.2018).
141. A Global Ranking of Soft Power 2017 // The Soft Power 30 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://softpower30.com/what-is-soft-power/> (дата обращения: 09.03.2020).
142. A practical anti-corruption guide for businesses in Singapore / Corrupt Practices Investigation Bureau Lengkok Bahru, Singapore 2017. 52 p.
143. Act on Regulatory Offences // Federal Ministry of Justice and Consumer Protection [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://www.gesetze-im-internet.de/englisch\\_owig/index.html](http://www.gesetze-im-internet.de/englisch_owig/index.html) (дата обращения 04.03.2018).
144. Adjusting the Lens on Economic Crime. Preparation brings opportunity back into focus // Global Economic Crime Survey 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.pwc.com/gx/en/economic-crime-survey/pdf/GlobalEconomicCrimeSurvey2016.pdf> (дата обращения: 20.03.2018).
145. Airbus braces for a difficult landing after corruption allegations // The Guardian 5 Nov 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.theguardian.com/business/2017/nov/04/airbus-year-corporate-confessions-difficult-landing> (дата обращения: 04.03.2018).
146. Andrunik A.P., Svetlakov A.G. Overcoming opportunistic behavior of personnel in modern companies // World Applied Sciences Journal 22 (1), 2013. P. 57-62.
147. Anti corruption efforts // Ministry of Justice Finland [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://oikeusministerio.fi/en/anti-corruption-activities> (дата обращения: 04.03.2018).
148. Asset Misappropriation Fraud // ICPAK Forensic Audit Conference John Ekadah, Ernst and Young LLP [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:

- <https://www.icpak.com/wp-content/uploads/2016/08/DAY-1-SESSION-2-Presentation-on-Asset-Misappropriation-John-Ekadah.pdf> (дата обращения: 20.03.2018).
149. Association of Professional Political Consultants [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.appc.org.uk/> (дата доступа: 04.03.2018).
150. Becker G. S. Crime and Punishment: An Economic Approach // The Journal of Political Economy, Vol. 76, No.2 (Mar. - Apr., 1968) P. 169-217.
151. Bergh A., Erlingsson G., Öhrvall R., Sjölin M. A Clean House? Studies of Corruption in Sweden. Lund: Nordic Academic Press, 2016. 160 p.
152. China Media: Xi Jinping’s Anti-Corruption Call // BBC NEWS (Nov. 19, 2012). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.bbc.com/news/world-asia-china-20405106> (дата обращения: 20.11.2017).
153. Choe Sang-hun, “Park Geun-Hye’s Life in Jail: Cheap Meals and a Mattress on the Floor,” // The New York Times, March 31, 2017.
154. CleanGovBiz Integrity in practice // Background Brief OECD [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.oecd.org/cleangovbiz/49693613.pdf> (дата обращения: 28.02.2018).
155. Companies Act (Act No. 86 of July 26, 2005) // WIPO LEX IP PORTAL [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://www.wipo.int/wipolex/en/text.jsp?file\\_id=338223](http://www.wipo.int/wipolex/en/text.jsp?file_id=338223) (дата обращения: 04.03.2018).
156. Corporate misconduct — individual consequences // 14th Global Fraud Survey. Ernst and Young [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-fraud-survey-2016/\\$FILE/ey-global-fraud-survey-final.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-fraud-survey-2016/$FILE/ey-global-fraud-survey-final.pdf) (дата обращения: 20.03.2018).
157. Corruption Perception Index 2017 // Transparency International [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017) (дата обращения: 20.03.2018).
158. Corruption: Costs and Mitigating Strategies // International Monetary Fund Fiscal Affairs and Legal Departments [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:

- <http://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2016/sdn1605.pdf> (дата обращения: 28.02.2018).
159. CPIB annual report 2016 // CPIB [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://www.cpiib.gov.sg/sites/cpiibv2/files/CPIB%20Press%20Release\\_Corruption%20Statistics\\_2018.pdf](https://www.cpiib.gov.sg/sites/cpiibv2/files/CPIB%20Press%20Release_Corruption%20Statistics_2018.pdf) /(дата обращения: 20.11.2017).
160. CPIB Organisational Structure // CPIB [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.cpiib.gov.sg/about-us/our-work/organisational-structure> (дата обращения: 04.03.2018).
161. Daniel C.K. Chow Why China's Crackdown On Commercial Bribery Threatens U.S. Multinational Companies Doing Business In China // Arizona Journal of International & Comparative Law Vol. 31, No. 3 2014. P. 511-548.
162. Ehrlich Isaac «Participation in Illegitimate Activities: A Theoretical and Empirical Investigation» // 81 Journal of Political Economy, P. 521-565.
163. Enterprise surveys // World Bank Group [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.enterprisesurveys.org/data/exploretopics/corruption> (дата обращения: 20.03.2018).
164. FCPA Winter Review 2018 // Miller & Chevalier [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.millerchevalier.com/publication/fcpa-winter-review-2018> (дата обращения: 04.03.2018).
165. Friedrich C. J. Corruption in Historical Perspective // Political Corruption: concepts and contexts / A. J. Heidenheimer and M. Johnston (eds). 3rd ed. New Brunswick (USA) ; London (UK) : Transaction Publishers, 2005. P. 15.
166. Friedrich, Carl J. The Pathology of Politics: Violence, Betrayal, Corruption, Secrecy, and Propaganda. // New York: Harper & Row, 1972. P.287.
167. Friedrichs D. O. Trusted Criminals: White Collar Crime in Contemporary Society // 4th Edition. Belmont, CA USA, 2010. 462 p.
168. Gardiner J. Defining Corruption // Political Corruption: concepts and contexts / A. J. Heidenheimer and M. Johnston (eds). 3rd ed. P. 25-40.

169. GDP // The World Bank [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.МКТР.CD?year\\_high\\_desc=true](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.МКТР.CD?year_high_desc=true) (дата обращения: 04.03.2018).
170. German Criminal Code // Federal Ministry of Justice and Consumer Protection [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://www.gesetze-im-internet.de/englisch\\_stgb/index.html](http://www.gesetze-im-internet.de/englisch_stgb/index.html) (дата обращения: 04.03.2018).
171. Gissur Ólafur Erlingsson, Gunnar Helgi Kristinsson. Measuring corruption: whose perceptions should we rely on? Evidence from Iceland // Icelandic Review of Politics and Administration. Vol. 12. Issue 2. P. 215–236.
172. Heide Jan B, Wathne К.Н. Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions // Journal of Marketing; Oct 2000; 64, 4. P. 36-51.
173. Heidenheimer A. J. Perspectives on Perception of Corruption / A. J. Heidenheimer, M. Johnston (eds) // Political Corruption: concepts and contexts. 3rd ed. P. 152-154.
174. History of Korea's Anti-Corruption Policy // ACRC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.acrc.go.kr/en/board.do?command=searchDetail&method=searchList&menuId=02031602> (дата обращения: 04.03.2018).
175. How do you define corruption? // Transparency International [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.transparency.org/what-is-corruption#define> (дата обращения: 22.08.2019).
176. IMF Facilitates Debate on Private Sector // The International Monetary Fund. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2015/09/28/04/53/socar112713a> (дата обращения: 20.03.2018).
177. International Property Rights Index 2019 // Property Rights Alliance [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.internationalpropertyrightsindex.org/> (дата обращения: 02.03.2020)

178. Japan Corruption Report // Risk and Compliance Portal [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.business-anti-corruption.com/country-profiles/japan> (дата обращения: 04.03.2018).
179. Kaufmann D., Shang-Jin Wei. Does “Grease Money” Speed Up the Wheels of Commerce? // IMF [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2000/wp0064.pdf> (дата обращения: 1.12.2019).
180. KUNICOVA J., ROSE-ACKERMAN S. Electoral Rules and Constitutional Structures as Constraints on Corruption // B.J.Pol.S. 35, P. 573-606.
181. Leff N. H. Economic Development Through Bureaucratic Corruption // American Behavioral Scientist. 1964 (November). Vol. 8. № 3. P. 8—14 ; Leyes C. What is the Problem About Corruption? // Journal of Modern African Studies. 1965. Vol. 3. № 2. P. 215—230 ; Huntington S. P. Modernization and Corruption. Political Order in Changing Societies. New Haven, Conn : Yale University Press, 1968. P. 59-71.
182. Mauro P. Corruption and Growth // Quarterly Journal of Economics. 1995. Vol.110. № 3. P. 681–712.
183. Minister of Justice Antti Häkkinen: Corruption is one of the worst enemies of democracy, sustainable development and market economy // Ministry of Justice Finland [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://oikeusministerio.fi/en/article/-/asset\\_publisher/oikeusministeri-antti-hakkanen-korruptio-on-demokratian-kestavan-kehityksen-ja-markkinatalouden-pahimpia-vihollisia](http://oikeusministerio.fi/en/article/-/asset_publisher/oikeusministeri-antti-hakkanen-korruptio-on-demokratian-kestavan-kehityksen-ja-markkinatalouden-pahimpia-vihollisia) (дата обращения: 04.03.2018).
184. New Administration's Anti-Corruption Agenda // ACRC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.acrc.go.kr/en/board.do?command=searchDetail&method=searchList&menuId=020314> (дата обращения: 04.03.2018).
185. Political Corruption: concepts and contexts / Arnold J. Heidenheimer and Michael Johnston (eds). Third Edition. Transaction Publishers. New Brunswick (USA) and London (UK), 2005. P. 141-155.
186. Pulling fraud out of the shadows Global Economic Crime and Fraud Survey 2018 // PWC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:

<https://www.pwc.com/gx/en/forensics/global-economic-crime-and-fraud-survey-2018.pdf> (дата обращения: 28.02.2018).

187. Report to the nations 2012 global study on occupational fraud and abuse // ACFE [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE\\_Website/Content/rtnn/2012-report-to-nations.pdf](http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtnn/2012-report-to-nations.pdf) (дата обращения: 10.04.2018).

188. Report to the nations 2014 global study on occupational fraud and abuse // ACFE [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.acfe.com/rtnn/docs/2014-report-to-nations.pdf> (дата обращения: 10.04.2018).

189. Report to the nations 2016 global study on occupational fraud and abuse // ACFE [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE\\_Website/Content/resources/2016-report-to-the-nations.pdf](http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/resources/2016-report-to-the-nations.pdf) (дата обращения: 10.04.2018).

190. Report to the nations 2018 global study on occupational fraud and abuse // ACFE [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfe-public/2018-report-to-the-nations.pdf> (дата обращения: 10.04.2018).

191. Report to the nations 2018 global study on occupational fraud and abuse. Eastern Europe and Western/Central Asia edition // ACFE [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://ACFE.com/RTTNresources> (дата обращения: 28.02.2020).

192. Report to the nations on occupational fraud and abuse 2016 Global fraud study // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfe-public/2016-report-to-the-nations.pdf> (дата обращения: 28.02.2018).

193. Rolls-Royce apologises in court after settling bribery case // The Guardian [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.theguardian.com/business/2017/jan/17/rolls-royce-apologises-bribery-671m-uk-us-brazil> (дата обращения: 04.03.2018).

194. Rolls-Royce trio plead guilty to corruption charges in US // The Guardian [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:



<https://www.theguardian.com/business/2017/nov/08/rolls-royce-trio-plead-guilty-to-corruption-charges-in-us> (дата обращения: 04.03.2018).

195. Sah, Raaj K. (1991), 'Social Osmosis and Patterns of Crime', // 99 Journal of Political Economy, P. 1272-1295.

196. Samsung Boss Denies Bribery Charges at First Hearing // Koreatimes, April 7, 2017 Sunday, October 21, 2007.

197. Schneider F. Shadow Economy 2002. 31 p. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [URL: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.456.6245&rep=rep1&type=pdf](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.456.6245&rep=rep1&type=pdf) (дата обращения: 03.12.2019).

198. Schonfelder, Karen; Velamuri, S. Ramakrishna; Liu, Wilson Evolution of international and Chinese anti-bribery and corruption compliance programs Corporate Governance // Bradford Vol. 16, Iss. 3, 2016. P. 437-451.

199. Serious Fraud Office // Annual Report and Accounts 2016-17 Crown copyright 2017 – 73 p.

200. Shagai Torishimariyaku Kanryo OB no Shin Amakudari Saki 196 Sha List // List of 196 Corporations with External Director Amakudari Posts) July ed., Zaikaitenboshinsha, Tokyo, P. 34-35.

201. Shinzo Abe and the arrogance of power by James D.J. // The Japan times [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [URL: https://www.japantimes.co.jp/opinion/2017/06/01/commentary/japan-commentary/shinzo-abe-arrogance-power/#.WqPrsOjFKUm](https://www.japantimes.co.jp/opinion/2017/06/01/commentary/japan-commentary/shinzo-abe-arrogance-power/#.WqPrsOjFKUm) (дата обращения: 04.03.2018).

202. Shleifer A., Vishny R. W. Corruption // Quarterly Journal of Economics. 1993. Vol. 108. № 3. P. 599-617.

203. Steven H. Seggie, David A. Griffith, & Sandy D. Jap Passive and Active Opportunism in Interorganizational // Exchange Journal of Marketing Vol. 77 (November 2013), P. 73-90.

204. Suspicious Activity Reports (SARs) Annual Report 2017// National Crime Agency [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:

<http://www.nationalcrimeagency.gov.uk/publications/826-suspicious-activity-reports-annual-report-2017/file> (дата обращения: 04.03.2018).

205. The Bribery Act 2010 // Ministry of Justice [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.nationalcrimeagency.gov.uk/who-we-are/publications/112-suspicious-activity-reports-annual-report-2017/file> (дата обращения: 04.03.2018).

206. Under U.N. Chief, Koreans in Key Posts // Washington Post Staff Writer. October 21, 2007.

207. Wedeman Andrew. Growth and Corruption in China // China Research Center [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://www.chinacenter.net/2012/china\\_currents/11-2/growth-and-corruption-in-china/](https://www.chinacenter.net/2012/china_currents/11-2/growth-and-corruption-in-china/) (дата обращения: 04.03.2018).

208. Who We Are // Association of Certified Fraud Examiners. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.acfe.com/who-we-are.aspx> (дата обращения: 18.02.2018).

209. WorldCom accounting scandal // The Guardian 9 Aug 2002 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.theguardian.com/business/2002/aug/09/corporatefraud.worldcom2> (дата обращения: 04.03.2018).

210. Yadong Luo An Organizational Perspective of Corruption // Management and Organization Review 1:1, 2004. P. 119–154.

211. Yousra Eid Mohamed Opportunistic behavior in buyer-seller relationships: Theoretical foundation; antecedents and consequences // Journal of American Science 2015;11(1), P. 116-129.

### ПРИЛОЖЕНИЕ А. Понятие оппортунизма в определениях отдельных авторов

№	Автор	Определение	Источник
1.	Уильямсон О.	«... следование своим интересам, в том числе обманным путем, включая сюда такие явные формы обмана, как ложь, воровство, мошенничество, но едва ли ограничиваясь ими. Намного чаще оппортунизм подразумевает более тонкие формы обмана, которые могут принимать активную и пассивную форму, проявляться <i>ex ante</i> и <i>ex post</i> »	Поведенческие предпосылки современного экономического анализа / THESIS, 1993, вып. 3 с. 43
2.	Попов Е.В., Симонова В.Л.	«.. преднамеренное скрытое действие экономического агента, основанное на использовании информационного преимущества и направленного на достижение личного интереса в ущерб другим участникам имплицитного соглашения»	Попов Е.В., Симонова В.Л. Сущность эндогенного оппортунизма // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2004. № 10. с. 7
3.	Олейник А.	«под оппортунизмом можно также понимать использование асимметричной информации для своей выгоды и в ущерб интересам контрагентов»	Олейник А. Институциональная экономика / А. Олейник//Вопросы экономики. - 1999. -№ 10.-С. 14
4.	Тамбовцев В.	«поведение, нацеленное на обман контрагента с	Институциональная экономика: новая

		целью повышения собственной выгоды»	институциональная экономическая теория / под общ. ред. А. А. Аузана. - М.: ИНФРА-М, 2011. - С. 26
5.	Одинцова М.И.	«поведение индивида, который стремится получить одностороннюю выгоду за счет партнера, уклоняясь от соблюдения условий контракта»	Одинцова М.И. Институциональная экономика / М.И. Одинцова. - М., 2008. - С.
6.	Шастико А.	«это способ действия экономического агента в соответствии с собственными интересами, которое не ограничено соображениями морали и противоречит интересам других агентов»	Шаститко А. Новая теория фирмы / А. Шаститко. - М.: Экономический факультет МГУ; ТЕИС, 1996. - С. 95
7.	Красиков О.А., Рощина И.В.	«это взаимоотношение контрагентов, когда одна из сторон, обладая более полной и достоверной информацией, сознательно и скрытно наносит ущерб другой стороне»	Красиков О.А., Рощина И.В. Оппортунизм и трудовой оппортунизм работников: общие и специфические черты, причины проявления // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2018. № 42. С. 120
8.	Попов Е.В.	«недобросовестные действия, нарушающие условия сделки или нацеленные на получение односторонних выгод в ущерб	Попов Е.В. Эволюция институтов минэкономики. М. : Наука, 2007. С. 27

		партнеру»	
9.	Капелюшников Р.	«недобросовестное поведение, нарушающее условия сделки или нацеленное на получение односторонних выгод в ущерб партнёру ... преследование собственного интереса, доходящее до вероломства.»	Капелюшников Р. Собственность и контроль в российской промышленности: некоторые итоги опроса российских предприятий // Рынок ценных бумаг. – 2001. – № 20. – С. 35
10.	Яковлева Е.Л.	Оппортунистическое поведение – такой тип поведения, включающий в себя систему социальных действий и взаимодействий (нередко доходящих до вероломства), основанных на эгоистических интересах и намеренном формировании асимметричности информации, что приводит к выгоде одних в ущерб другим.	109. Яковлева Е.Ю. Коррупционный оппортунизм: опыт философской рефлексии / Азимут научных исследований: педагогика и психология № 4(17) 2016 г. С. 490
11.	Merriam-Webster Dictionary	«the art, policy, or practice of taking advantage of opportunities or circumstances often with little regard for principles or consequences»	Merriam-Webster Dictionary Электронный ресурс URL: <a href="https://www.merriam-webster.com/dictionary/opportunism#h1">https://www.merriam-webster.com/dictionary/opportunism#h1</a> (дата доступа 14.10.2019)

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Понятие коррупции в нормативно-правовых документах и определениях отдельных авторов

№	Автор	Определение	Источник
1.	Альпидовская М.Л.	с точки зрения экономической теории, коррупция – это специфический вид экономических отношений, которые возникают в результате замещения рыночными отношениями тех общественных отношений, которые по своей природе не являются экономическими. С точки зрения институциональной теории, коррупция как неформальный экономический институт – это продажа должностных правомочий, имеющая место, как в государственном, так и частном секторе экономики, и определяется она как контрактное взаимодействие между экономическими агентами с целью злоупотребления позицией ради частной выгоды. Несовершенство экономических условий хозяйствования рождает спрос на благо такого рода, а несовершенство правовых и морально-этических норм в обществе рождает предложение	Альпидовская М.Л. Экономические основы теневой экономики и коррупции бюрократического аппарата // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. № 1. С.138. (136-140)
2.	Богунов С. С.	сложное социальное явление, «борьба с которым должна начинаться не “сверху” (власть), а “снизу” (общество)»	Богунов С. С. Коррупция в современной России: политологический анализ : дис. канд. полит. наук. М.: Моск. гос. обл. университет, 2012.
3.	Волженкин Б. В.	социальное явление, заключающееся в разложении власти, когда государственные (муниципальные) служащие и иные лица, уполномоченные на выполнение государственных функций, используют свое служебное положение, статус и авторитет занимаемой должности в корыстных целях для личного	Волженкин Б. В. Коррупция : Серия : Современные стандарты в уголовном праве и уголовном процессе. СПб., 1998.

		обогащения или в групповых интересах	
4.	Всемирный банк	злоупотребление властными полномочиями в личных целях	Helping Countries Combat Corruption: The Role of the World Bank. Poverty Reduction and Economic Management // The World Bank. 1997. September. P. 8.
5.	Гилинский Я.И.	сложный социальный феномен, порождение общества и общественных отношений, одно из проявлений продажности. Социальный феномен продажности (от коррупции должностных лиц до брачных аферистов и проституции — в сфере политики, науки, искусства, журналистики или же — сексуальных отношений) возможен в обществе развитых товарно-денежных отношений. ... В современном обществе, включая российское, коррупция — социальный институт, элемент системы управления, тесно взаимосвязанный с другими социальными институтами — политическими, экономическими, культурологическими	Гилинский Я.И. О противодействии коррупции в высшем учебном заведении // Вестник Герценовского университета. 2010. № 9 (83). С. 65-70.
6.	Долгова А.И.	умышленные действия: пассивный подкуп – испрашивание или получение кем-либо из должностных лиц и иных субъектов, перечисленных в специальных законах, прямо или косвенно, не предусмотренных законодательством материальных, нематериальных благ, преимуществ, а также принятие предложения или обещания таких благ и преимуществ за деяния, которые могут быть выполнены с использованием официального статуса данных субъектов, связанных с этим статусом авторитета и возможностей; а также активный подкуп – обещание, предложение или неправомерное предоставление таким субъектам физическими и юридическими лицами за перечисленные деяния указанных благ и преимуществ	Криминология: Учебник для вузов / Под общ. ред. А.И. Долговой – М.: НОРМА, 2007. С.711.

7.	Дронов Р.В. Колесников В.В.	антисоциальное явление, представляющее особый вид обменных отношений, который, следует рассматривать в трех сферах жизнедеятельности общества – экономика, право и государство	Дронов Р.В. Коррупция – угроза национальной безопасности России: монография / Р.В. Дронов. – СПб.: Астерион, 2010г. 142 с.
8.	Модельный закон о борьбе с коррупцией	коррупция (коррупционные правонарушения) - это не предусмотренное законом принятие лично или через посредников имущественных благ и преимуществ государственными должностными лицами, а также лицами, приравненными к ним, с использованием своих должностных полномочий и связанных с ними возможностей, а равно подкуп данных лиц путем противоправного предоставления им физическими и юридическими лицами указанных благ и преимуществ	Ерохин В.И., Ерохина Ю.В. Научно-практический комментарий к Модельному закону «О противодействии коррупции». - М.: «РОСМЭН-ПРЕСС» 2012. 784 с.
9.	Най Дж.	поведение, которое отклоняется от выполнения формальных обязательств на государственной службе по причине создания привилегий отдельным лицам (друзья, семья, частные группировки) и получения денежных и других форм доходов	Nye J. Corruption and political development: a cost-benefit analysis //American Political Science. 1967. № 12 (61). P. 417. Цит. по: Мишин Г.К. Коррупция: понятие, сущность, меры ограничения. М., 1991. С. 12.
10.	Наумов Ю. Г.	коррупция является отклоняющимся (девиантным) поведением публичных должностных лиц, которое выражается в нарушении формальных правил по использованию имеющихся у них официальных полномочий, а также иных общественных ресурсов для получения выгоды в личных или узкогрупповых (корпоративных) целях	Наумов Ю. Г. Теория и методология противодействия институциональной коррупции: автореф. дис. д-ра экон. наук. М.: Акад. управления МВД России, 2013. С. 19.
11.	Нисневич Ю. А.	когда должностное лицо, выходя за установленные пределы и нарушая нормативную регламентацию своих должностных полномочий и прав, распределяет и использует ресурсы структуры не для реализации ее функций и задач, а в целях	Нисневич Ю.А. 2012. Государство XXI века: тенденции и проблемы развития. М.: КНОРУС. 288 с



		личной или групповой выгоды	
12.	Роуз-Аккерман С.	коррупция — это злоупотребление государственной властью ради извлечения личной выгоды	Роуз-Аккерман С. Коррупция и государство: причины, следствия, реформы: пер. с англ. О.А. Алякринского М.: Логос, 2003. С.120
13.	Сентуриа Дж.	злоупотребление публичной властью для частной выгоды	Senturia J. J. Corruption, Political // Encyclopedia of the Social Sciences. N. Y. : The Macmillan company, 1931. Vol. IV. P. 448-452.
14.	Токарев Б. Б.	злоупотребление должностным лицом своими непосредственными обязанностями в пользу других лиц, носящее осознанный характер его осуществления, с обязательным извлечением определенных выгод для себя	Токарев Б. Б. Социально-философское осмысление феномена коррупции: дис. канд. филос. наук. М.: МГУ им. М.В. Ломоносова, 2011.
15.	Трансперенси Интернешнл	злоупотребление вверенной властью для частной выгоды	How do you define corruption? // Transparency International [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <a href="https://www.transparency.org/what-is-corruption#define">https://www.transparency.org/what-is-corruption#define</a> (дата обращения: 22.08.2019).
16.	ФЗ «О противодействии коррупции»	злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами, а также совершение указанных деяний от имени или в интересах юридического лица.	Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 24.04.2020) "О противодействии коррупции"/ Собрание законодательства Российской Федерации, 2008, N 52, ст. 6228.

17.	Фридрих К.	коррупция — это один из видов поведения, отклоняющегося от превалирующих или считающихся превалирующими в существующим политическом контексте норм. Это девиантное поведение, обусловленное мотивацией получения частной выгоды за счет общественных затрат. Так частная выгода может иметь денежное выражение, с чем обычно она и ассоциируется в общественном сознании, но может носить и иные формы. Это может быть быстрое продвижение по службе, получение ордена или других наград, выгода может быть не только личной, но и относиться к семье или иной группе	Friedrich C. J. Corruption in Historical Perspective. P. 16.
18.	Хлонова Н. В.	это негативное социально-правовое явление, выражающееся в неправомерном использовании лицом своего публичного статуса (служебных полномочий, авторитета занимаемой должности) с целью извлечения выгод материального характера для себя и для третьих лиц, а также предоставление таких выгод	Хлонова Н.В. Коррупция в системе государственной службы России и Германии и ее предупреждение: дис. канд. юрид. наук. Владивосток. 2011. С. 31
19.	Шлейфер А., Вишни Р.	продажа чиновниками государственного имущества в личных целях	Shleifer A., Vishny W. Robert Corruption, NBER Working Paper# 4372, May 1993. P.1.

**ПРИЛОЖЕНИЕ В. Меры, предусмотренные «Антикоррупционной хартией  
российского бизнеса»**

<b>№</b>	<b>Базовые антикоррупционные меры, предусмотренные Антикоррупционной хартией российского бизнеса</b>	<b>Подтверждение применения организацией антикоррупционных мер</b> <b>Содержание мер, их оценка</b>
1	В организации действуют локальные акты/документы, направленные на профилактику и предотвращение коррупции, соответствующие требованиям российского законодательства, а также антикоррупционным требованиям законов тех стран, в которых организация осуществляет свою деятельность.	<p>Полный перечень действующих локальных актов/документов по вопросам профилактики и противодействия коррупции в организации с указанием:</p> <p>1.1. основных положений каждого локального акта/документа;</p> <p>1.2. порядка его доведения до сведения должностных лиц и работников организации;</p> <p>1.3. доступности для должностных лиц и работников;</p> <p>1.4. указать, какие документы находятся в процессе подготовки/доработки</p>
2	В организации осуществляется мониторинг российского антикоррупционного законодательства, а в необходимых случаях, международных договоров и зарубежного законодательства.	<p>2.1. Основные процедуры мониторинга с указанием периодичности.</p> <p>2.2. Ответственные должностные лица или подразделения.</p> <p>2.3. Ключевые результаты мониторинга.</p>

3	<p>В организации осуществляются меры по предотвращению конфликта интересов.</p>	<p>3.1. Основные процедуры контроля с указанием периодичности.</p> <p>3.2. Ответственные должностные лица или подразделения.</p> <p>3.3. Ключевые результаты контроля</p>
4	<p>В организации проводится оценка коррупционных рисков, выявлены и урегулированы бизнес-процессы с повышенными коррупционными рисками.</p> <p>Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- при осуществлении закупок,</li> <li>- в сфере материально-технического обеспечения,</li> <li>- осуществления финансовых операций,</li> <li>- размещения временно свободных денежных средств, реализации владельческих прав компании (в т.ч. применительно к определению и оценке состава активов, предназначенных к реализации).</li> <li>- при осуществлении иных специфических для организации процессов.</li> </ul>	<p>Процессы, при реализации которых осуществляется управление коррупционными рисками, с указанием применительно к каждому:</p> <p>4.1. ответственного должностного лица или подразделения;</p> <p>4.2. основных процедур и их периодичности;</p> <p>4.3. ключевых результатов.</p>
5	<p>В организации установлен</p>	<p>Финансовые операции, при</p>

	<p>порядок (регламент) осуществления финансовых операций, содержащий меры контроля платежей. Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- размещение временно свободных денежных средств;</li> <li>- приобретения финансовых инструментов;</li> <li>- выдача ссуд;</li> <li>- получение заемных средств;</li> <li>- осуществление иных специфических для организации финансовых операций.</li> </ul>	<p>реализации которых осуществляется управление коррупционными рисками, с указанием применительно к каждому виду операций:</p> <p>5.1. ответственного должностного лица или подразделения;</p> <p>5.2. основных процедур и их периодичности;</p> <p>5.3. ключевых результатов</p>
6	<p>В организации осуществляется противодействие коррупции при проведении закупок товаров и услуг. Например, используются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- точные критерии выбора контрагентов;</li> <li>- детализированные процедуры проведения торгов;</li> <li>- принятия решения о выборе контрагентов/заключении договоров;</li> <li>- процедуры контроля исполнения обязательств;</li> <li>- иные специфические для</li> </ul>	<p>Меры противодействия коррупции при проведении закупок товаров, работ (услуг), включая информацию:</p> <p>6.1. об основных процедурах и их периодичности;</p> <p>6.2. ответственных должностных лицах или подразделениях;</p> <p>6.3. ключевых результатах.</p>

	организации процедуры	
7	В организации осуществляется обязательная проверка хозяйственных партнеров на их соответствие антикоррупционным требованиям, принятым в организации.	7.1. Основания и порядок проверки хозяйственных партнеров, включая применимость к агентам, дистрибьюторам, провайдерам и др. 7.2. Ответственные должностные лица или подразделения. 7.3. Ключевые результаты.
8	Организация раскрывает информацию о своей антикоррупционной политике и принятых мерах.	8.1. Основания и порядок раскрытия информации о противодействии коррупции, установленные в организации. 8.2. Источники раскрытия информации о противодействии коррупции, включая ссылки на публичные отчёты/средства массовой информации /ресурсы в информационной сети Интернет.
9	В организации имеется система информирования, обучения/переподготовки должностных лиц и работников по вопросам противодействия коррупции.	9.1. Порядок информирования должностных лиц и работников организации, а также контролируемых организаций по вопросам противодействия коррупции с указанием периодичности. 9.2. Обучение должностных лиц и работников организации по вопросам противодействия коррупции с указанием вида обучения (вводное, текущее, переподготовка, повышение

		<p>квалификации) и количества обученных.</p> <p>9.3. Консультирование по вопросам противодействия коррупции с указанием числа проведенных консультаций.</p> <p>9.4. Выдача оперативных указаний в по вопросам противодействия коррупции с указанием числа случаев:</p>
10	<p>В организации действует система анонимного и/или очного обращения должностных лиц и работников по вопросам противодействия коррупции, включающая защиту заявителей, проверку обращений и информирование о результатах</p>	<p>Описание системы анонимного и/или личного обращения должностных лиц и работников организации по вопросам противодействия коррупции в организации с указанием основных процедур и гарантий:</p> <p>10.1. защиты заявителей;</p> <p>10.2. проверки обращений;</p> <p>10.3. информирования о результатах</p>
11	<p>В организации применяются антикоррупционные требования в сфере благотворительности, спонсорства и общественных связей. вопросам противодействия коррупции, включающая защиту заявителей, проверку обращений и информирование</p>	<p>Локальные акты/документы организации, регламентирующие противодействие коррупции в сфере благотворительности, спонсорства и общественных связей с указанием:</p> <p>11.1. условий, процедур, ограничений и запретов, в том числе в отношении подарков, знаков внимания и иных представительских расходов;</p> <p>11.2. ответственных должностных лиц</p>

	о результатах	или подразделений; 11.3. ключевых результатов
12	В организации предусмотрены меры ответственности и/или поощрения должностных лиц и работников соразмерно их действиям или бездействиям по предупреждению коррупции.	12.1. Меры персональной ответственности должностных лиц и работников за коррупционные нарушения и локальные акты/документы организации, их устанавливающие. 12.2. Перечень случаев применения мер персональной ответственности. 12.3. Меры поощрения должностных лиц и работников за активное антикоррупционное поведение и локальные акты/документы организации, их устанавливающие. 12.4. Перечень случаев применения мер поощрения должностных лиц и работников за активное антикоррупционное поведение
13	Организация проводит оценку эффективности мер противодействия коррупции.	13.1. Сведения о результатах самооценки организацией эффективности мер противодействия коррупции (при наличии контролируемых организаций необходимо указать результаты самооценки \эффективности противодействия коррупции в них). 13.2. Сведения о результатах оценки эффективности мер противодействия



		<p>коррупции в организации с привлечением независимых профильных организаций (при наличии контролируемых организаций необходимо указать результаты внешней независимой оценки эффективности противодействия коррупции в них).</p>
14	<p>Организация содействует государственным органам в проведении официальных антикоррупционных расследований.</p>	<p>Привести сведения о содействии государственным органам в проведении официальных антикоррупционных расследований в период двух лет до даты составления настоящей Декларации</p>
15	<p>Дополнительная информация об антикоррупционных мерах в организации</p>	

