

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ФОРМИРОВАНИЕ АНТИКОРРУПЦИОННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ В  
РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ АО «АВТОВАЗ»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студента 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Юнусова Рамиля Рафиковича

Научный руководитель  
к.с.н., доцент

  
подпись, дата

И.В. Стазаева

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

  
подпись, дата

Л.И. Дороеева

Саратов 2021

**Введение.** В современных условиях развития российской экономики важным фактором конкурентоспособности и устойчивого развития становится способность корпораций противостоять рискам, обеспечивать повышение внутренней эффективности бизнеса, быстро реагировать и соответствовать вызовам внешней среды. Данные преимущества важно обеспечить как с позиций соблюдения действующего законодательства и международных стандартов, так и с позиций эффективности практики корпоративного управления.

Среди актуальных вызовов внешней среды сегодня является коррупция и задача обеспечения эффективной борьбы с ее проявлениями. Особенно сложным с точки зрения управления антикоррупционной деятельностью является ее осуществление в крупных корпорациях, обладающих, как объект управления, сложной организационной иерархией, сложной системой взаимосвязей, взаимоотношений и интересов на всех уровнях как внешней так и внутренней среды. Даже при активном развитии законодательства в сфере антикоррупционной деятельности и соблюдении всех норм действующего корпоративного законодательства есть заметные различия между нормативной базой и практикой организации антикоррупционной работы конкретной компании. Во многом успешность и экономическая эффективность данной работы зависит от того, насколько адекватно действующей стратегии, достигнутому уровню организационного развития и имеющимся ресурсам сделан выбор и используются инструменты антикоррупционной деятельности.

Теоретические и практические аспекты осуществления антикоррупционной деятельности в управлении российскими и зарубежными компаниями с разной степенью полноты рассматривались в трудах О. Г. Карпович, Н. А. Ермакова, С. Г. Буянский, Ю. В. Трунцевский, Е. Н. Колесникова, Е. Пустовалова, О. И. Швырева, Е. М. Коновалова, М. А. Шалимова, В. А. Черепанова, Ж. А. Кеворкова и Н. Г. Сапожников, Б. Найджер, Р. Дж. Берби, Р. Дж. Мэй, Р. К. Патерсон, Г. Гувернатори, Р. Л. Кассина и других авторов. Важный вклад в формирование теории и

методологии управления антикоррупционными комплаенс-рисками внесли Международная Комплаенс Ассоциация, Международные стандарты ISO 19600:2014 “Compliancemanagementsystems—Guidelines” и ISO 37001:2016 “Anti-briberymanagementsystems”. Достаточно полно изучено понятие антикоррупционной деятельности, коррупционных рисков, состава мер, приемов, способов ведения этой деятельности и существует их регламентация со стороны законодательства.

Однако, не сложилось единого понятия «антикоррупционный инструмент», попытки их систематизации по функциональным областям и сферам деятельности не полные. Концепции и методология их формирования в соответствии не просто с требованиями законодательства, но и с принципом экономической эффективности не предлагаются, как следствие в теории не обоснованы и не предложены условия обеспечения эффективности формирования антикоррупционных инструментов для крупных компаний, а также и принципиальные подходы к их достижению.

Разработка инструментария, как управленческая задача проведения организационных изменений, относится к такой предметной области теории управления, как теория организационного развития. Последняя давно и успешно развивается зарубежными и отечественными учеными. Труды И. Адизеса, И. Ансоффа, М. Бира, Л. Грейнера, Л.А. Горшковой, А.Н. Дятлова, Б.З. Мильнера, Е.Б. Моргунова, Н. Норийя, А. Файоля, С.Р. Филоновича, О. Ховарда, А. Чандлера, Дж. Шелдрейка, Г.В. Широковой и других формируют концепцию организационного развития адекватного задаче обеспечения максимальной адаптивности и эффективности деятельности компании в изменяющейся внешней среде. Однако, названными выше авторами отмечается, что в теории управления организационным развитием очевиден недостаток проработки вопросов методологии формирования инструментария организационного развития и внедрения его в управленческую практику крупных российских компаний.

Таким образом, *актуальность работы* обусловлена необходимостью разработки условий эффективного формирования антикоррупционных инструментов и принципиальных подходов к их обеспечению в рамках организационного развития крупных компаний в современных российских условиях.

*Предметом исследования* является управление антикоррупционной деятельностью АО «АВТОВАЗ».

*Объектом исследования* являются антикоррупционные инструменты и процесс их формирования в крупных компаниях.

*Целью данной работы* является на основе анализа теории и практики управления антикоррупционной деятельностью в крупных компаниях (на примере АО «АВТОВАЗ») разработать рекомендации по формированию антикоррупционных инструментов в реализации стратегии корпорации.

В соответствии с целью поставлены *задачи*:

- изучить понятия и виды коррупции и антикоррупционных инструментов; подходы к формированию антикоррупционных инструментов в теории и практике организационного развития российских корпораций;
- проанализировать коррупционные тенденции и организацию антикоррупционной деятельности в АО «АВТОВАЗ»;
- разработать рекомендации по формированию антикоррупционных инструментов в реализации стратегии корпоративного развития.

*Новизна выпускной квалификационной работы*:

- обобщены приоритетные направления совершенствования деятельности по борьбе с коррупцией, на которые целесообразно ориентироваться крупным российским компаниям;
- на основе обобщения теории и практики применения антикоррупционных инструментов предложена их систематизация по областям повышенного коррупционного риска;

➤ сформулированы условия достижения максимальной эффективности формирования антикоррупционных инструментов в корпорации;

➤ по результатам анализа антикоррупционной деятельности АО «АВТОВАЗ» сделаны выводы, которые важно учесть при принятии управленческих решений в развитии антикоррупционных инструментов.

Управление развитием антикоррупционного комплаенса носит формальный характер. Основным критерий соответствия - следование требованиям законодательства РФ, недостаточно реализуется потенциал антикоррупционного комплаенса. Сложившиеся организационные проблемы фрагментарного, реакционного управления антикоррупционной деятельностью в организации возникли в результате отсутствие единого центра координации и предупреждения коррупционных правонарушений и размытости функций антикоррупционного управления, когда их реализация внутри служб происходит по остаточному принципу, в результате управленческие решения, носят фрагментарный характер и основаны больше на опыте и интуиции руководителя;

➤ по результатам опроса посредством анкетирования по внутреннему и внешнему контуру организации на уровнях рядовых работников, линейного менеджмента и контрагентов сделан вывод, что основные бизнес-процессы в равной степени подвержены коррупционным рискам. Возникает необходимость установления причинно-следственных связей внутри совокупности рисков для определения приоритетных и формирования адекватных им антикоррупционных инструментов;

➤ рекомендован подход к формированию антикоррупционных инструментов при реализации стратегии организационного развития корпорации и принципы их формирования;

➤ рекомендована схема процедуры разработки и внедрения системы комплаенса антикоррупционных рисков в рамках реализации стратегии организационного развития корпорации;

➤ рекомендован метод определения приоритетов в решении проблем структуризации коррупционных рисков на основе логико-смыслового моделирования, соответствующая ему схема процесса экспертного опроса по определению важности риск-проблем и инструмент данного опроса – анкета.

**Основное содержание работы.** Основной деятельностью АО «АВТОВАЗ» является сборка автомобилей различных моделей и модификаций (в классах В, В+, SUV (внедорожники)), а также производство комплектующих деталей и запасных частей. В состав АО «АВТОВАЗ» помимо головного предприятия входит 28 дочерних предприятий со 100% - ным капиталом компании и около 200 предприятий с ее долевым участием. АВТОВАЗ является крупнейшим экспортером и остается лидером по экспорту в страны СНГ. В 2016 году чистый убыток АВТОВАЗа составил 35 млрд. руб., запущена процедура финансового оздоровления путем допэмиссии. Положение АВТОВАЗа действительно начинает улучшаться в 2017 г. продажи автомобилей Lada на российском рынке росли выше рынка – на 17%, тогда как продажи легковых и легких коммерческих автомобилей – на 11,9%, согласно данным АЕБ<sup>1</sup>. Таким образом, в 2019 году АВТОВАЗу удалось выйти на уровень 0,4 млрд. руб. чистой прибыли. Преактивные усилия с органами исполнительной власти, направленные на преодоление коронавирусных ограничений, обеспечили развитие продуктового портфеля и позволили в 2021 году оставаться организацией с крупнейшей дилерской сетью в России.

Анализ антикоррупционной деятельности АВТОВАЗа, нормативной документации в публичном доступе, позволил сделать выводы о формальном реакционном типе антикоррупционной деятельности, что представляет угрозу реализации стратегических планов и выглядит не дальновидно с точки зрения организационного развития компании.

Изучение постановки и развития функций управления антикоррупционной деятельностью с позиций нормативного подхода демонстрирует неразвитость

---

функций анализа, планирования, мотивации на фоне усиленной контрольной функции, не за счет мягких форматов управления, а в репрессивном формате административно-уголовных наказаний.

Низкий уровень развития антикоррупционной деятельности в организации подтверждается тем фактом, что должность этического уполномоченного Общества находится в подчинении линейного менеджмента – дирекции по социальным вопросам, что приводит к снижению эффективности управления в области противодействия коррупции. Отсутствует единый центр координации и контроля антикоррупционной деятельности, рассредоточение функций приводит к пересечению между службами компании.

При этом нельзя не отметить развитость приемов входящих в функционал «Выявление, рассмотрение, проверка информации о возможных фактах коррупции», которые достаточно подробно изложены в Кодексе этики и широко представлены традиционными каналами передачи сообщений. Анализ статистики правонарушений и характера сообщений показал большую эффективность и результативность этих мер проявилась на уровне рядовых работников, временных рабочих, персонала контрагентов, что коррелирует с уровнем коррупционных и репутационных рисков и способствует снижению последних.

Несмотря на незначительное число фактически зафиксированных правонарушений коррупционной направленности на уровне топ-менеджмента, размеры подобных правонарушений приносят существенный финансовый убыток, могут подорвать хозяйственную деятельность, вызвать падение стоимости активов, вызывают резонанс в деловой среде и как следствие, вызывают рост репутационных рисков.

В целом же, анализ статистики ущерба в результате коррупционных действий позволяет сделать вывод о тенденции к его сокращению.

**Заключение.** Сообразно заявленным во введении целям и задачам исследования были получены следующие результаты.

Сделан вывод том, что эффективная борьба с коррупцией - актуальный внешний вызов для крупных корпораций. Антикоррупционная деятельность корпораций - сложный объект управления, поскольку они обладают сложной организационной иерархий, сложной системой взаимосвязей, взаимоотношений и интересов на всех уровнях как во внешней, так и во внутренней среде.

При активном развитии законодательства в сфере антикоррупционной деятельности соблюдении всех норм действующего корпоративного законодательства практика организации антикоррупционной работы конкретной компании во многом может быть более успешной с точки зрения её экономической эффективности. Она зависит от того, насколько адекватна действующей стратегии, достигнутому уровню организационного развития, и насколько грамотно сделан выбор инструментов антикоррупционной деятельности и, они сформированы, с точки зрения имеющихся ресурсов.

Сделан вывод о том, что теоретические и практические аспекты осуществления антикоррупционной деятельности с разной степенью полноты изучены в трудах российских и зарубежных авторов. Достаточно четко сформулировано понятие антикоррупционной деятельности, коррупционных рисков, состава мер, приемов, способов ведения этой деятельности и существует их регламентация со стороны законодательства.

Однако не сложилось единого понятия «антикоррупционный инструмент», попытки их систематизации по функциональным областям и сферам деятельности разрознены. Концепции и методология их формирования в соответствии с принципом экономической эффективности не предлагаются, как следствие в теории не обоснованы и не предложены условия обеспечения эффективности формирования антикоррупционных инструментов для крупных компаний и принципиальные подходы их достижения.

Сделан вывод о том, что разработка инструментария, как управленческая задача проведения организационных изменений относится с такой предметной области теории управления, как теория организационного развития. Последняя давно и успешно развивается рядом зарубежными и отечественными учеными.

Однако рядом названных выше авторов отмечается, что в теории управления организационным развитием недостаточно проработаны вопросы методологии формирования инструментария организационного развития и внедрения его в управленческую практику крупных российских компаний.

Автором в рамках проведенного исследования на основе анализа теории обобщены приоритетные направления совершенствования деятельности по борьбе с коррупцией, актуальные для корпораций. На основе анализа теории и практики систематизированы антикоррупционные инструменты по областям повышенного коррупционного риска корпораций. Сделан вывод о том, что, с точки зрения автора, достижение максимальной эффективности формирования антикоррупционных инструментов в корпорации достигается соблюдением следующих условий.

Во-первых, формировать не отдельные инструменты, а сразу их систему в форме антикоррупционного комплаенса с организационным выделением и закреплением данной функции, что позволит за счет применения системного подхода обеспечивать экономию ресурсов и повышать качество результатов применения данных инструментов как системы, таких как:

- минимизация коррупционных рисков, предотвращение или уменьшение финансовых потерь, предотвращение банкротства и санкций со стороны российских и зарубежных регуляторов;

- укрепление конкурентоспособности;

- увеличение капитализации;

- сохранение деловой репутации, как в России, так и за рубежом.

Во-вторых, поскольку решение задачи формирования антикоррупционного комплаенса относится по содержанию к сфере реализации стратегии организационного развития, необходимо обеспечить соответствие содержания и способа организации данной деятельности цели и задачам данной стратегии и, как следствие, общей стратегии развития компании, что позволит повысить эффективность, как самой антикоррупционной деятельности, так и качество и скорость решения задач реализации стратегии

организационного развития компании по преодолению кризисов, проблем, повышению внутренней устойчивости, конкурентоспособности и адаптивности к условиям внешней среды. Устойчивые конкурентные преимущества, по своей сути, возникают только из внутренних качеств системы управления, поэтому так важно обеспечить соответствие системы антикоррупционного комплаенса, как части организационной структуры и системы управления компанией особенностям реализуемой стратегии организационных преобразований и взаимодействию всех её подсистем.

Автором в рамках проведенного исследования на основе анализа практики управления антикоррупционной деятельностью в АО «АВТОВАЗ» сделан ряд выводов, которые должны быть учтены при принятии управленческих решений в развитии мер антикоррупционной деятельности на АО АВТОВАЗ.

Во-первых, управление развитием антикоррупционного комплаенса носит формальный характер, в качестве основного критерия соответствия прослеживается следование требованиям законодательства РФ, при этом недостаточно реализуется потенциал антикоррупционного комплаенса как зоны роста в рамках реализации стратегии организационного развития.

Во-вторых, названный выше подход порождает организационные проблемы фрагментарного, реакционного управления антикоррупционной деятельностью сложившегося в организации, такие как отсутствие единого центра координации и предупреждения коррупционных правонарушений, размытость функций антикоррупционного управления между смежными подразделениями. Реализация этих функций внутри служб как правило происходит по остаточному принципу, то есть основное внимание сосредотачивается на функциях связанных с оценкой эффективности и производительности труда и влияющих на вознаграждение работника, что безусловно сказывается на качестве принимаемых управленческих решений в области антикоррупционного комплаенса.

В-третьих, отсутствие системного подхода к решению проблем формирования антикоррупционного комплаенса в организации приводит к ограниченности применения и низкому качеству информации и баз данных. В частности, оценка и мониторинг антикоррупционных рисков проводятся двумя службами, каждая из которых ставит свои цели и задачи, определяет, исходя из поставленных целей, собственный аналитический инструментарий, что ограничивает возможность использование данных в качестве информационно-аналитической базы при принятии системных управленческих решений.

Таким образом, с позиций системного подхода к формированию антикоррупционной политики в соответствии со стратегией организационного развития принятой в АО АВТОВАЗ для разработки адекватных антикоррупционных инструментов критериями их выбора необходимо в дальнейшем использовать соответствие данных инструментов стратегическим и тактическим задачам организационного развития, их организационно-экономическую эффективность, определяемую рациональностью использования ограниченных материальных, трудовых и управленческих ресурсов.

Оценка по внутреннему и внешнему контуру организации уровня восприятия коррупции как объекта принятия управленческих решений в области развития антикоррупционного комплаенса АО АВТОВАЗ дала следующие результаты.

Стабильное функционирование организации необходимо проектировать в системе векторов «целевые установки организации», «благополучие общества», «потребности и интересы индивидуума», что в рамках маркетингового подхода к построению бизнес стратегий получило название социально-этичного маркетинга. Использование концепция отношения как основы формирования системы антикоррупционных инструментов при реализации стратегии организационного развития на оперативном уровне позволяет глубже понять процесс формирования отношения к явлению коррупции, что позволит настроить проектируемую системы

антикоррупционных инструментов в соответствии со сложившимся уровнем организационного развития. Исходя из вышеизложенной гипотезы, в ходе исследования был проведен опрос сотрудников организации и контрагентов, как потенциальных участников антикоррупционной деятельности, которые были разделены на сегменты по критерию «уровень контроля со стороны организации». Опрос проводился по средствам анкетирования, в интервью приняли участие 24 сотрудника ГК АВТОВАЗ и 15 сотрудников контрагентов. Опрос показал, что ответы респондентов послужили индикаторами коррупции, отразившими тот факт, что коррупционные явления проявляются в АО АВТОВАЗ на уровнях рядовых работников, линейного менеджмента и косвенно подтверждают присутствию на уровне топ-менеджмента. Помимо этого, персонал АО АВТОВАЗ и контрагентов демонстрирует неоднозначный уровень толерантности в отношении проявления коррупции, то есть они проявляют большую терпимость на уровне рядовых сотрудников и линейного менеджмента и демонстрируют неприятие на уровне высшего руководства. Кроме того, все основные бизнес-процессы в равной степени подвержены коррупционным рискам, что приводит к необходимости оценки коррупционных рисков, установления причинно-следственных связей внутри совокупности рисков, определения приоритетности задач управления коррупционными рисками.

Изложенные выше результаты исследования позволили сделать ряд рекомендаций с точки зрения повышения эффективности реализации стратегии организационного развития посредством формирования адекватных ей антикоррупционных инструментов.

Рекомендован подход к формированию антикоррупционных инструментов при реализации стратегии организационного развития корпорации и сформулированы его основополагающие принципы формирования.

Рекомендована схема процедуры разработки и внедрения системы комплаенс антикоррупционных рисков как в рамках реализации стратегии

организационного развития корпорации. Она позволяет на основе понимания взаимного влияния антикоррупционных риск-проблем создавать необходимые условия разработки и анализа способов, средств (в нашем случае инструмента антикоррупционного менеджмента - Карты коррупционных рисков) решения проблем с позиций системного комплексного подхода в рамках организационного развития.

В рамках рекомендованного подхода предложен метод определения приоритетов в решении проблем структуризации коррупционных рисков на основе логико-смыслового моделирования при реализации стратегии организационного развития корпорации и разработан его инструментарий - рекомендуемая схема процесса экспертного опроса в рамках логико-смыслового моделирования важности риск-проблем, и его инструмент – анкета.

Данные рекомендации ориентированы и могут быть использованы крупными корпорациями.