

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Антикоррупционная политика в корпорации (на примере ООО  
«ПАРИТЕТ»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студента (ки) 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономический факультет

Цыплаковой Виктории Максимовны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

Л.Н.Леванова

подпись, дата

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л.И.Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2026

## **Введение**

Актуальность темы исследования обусловлена всеохватывающим характером коррупции как проблемы, угрожающей безопасности государства и стабильности общества. Особую остроту проблема приобретает в корпоративном секторе: коррупция вредит репутации компаний, их финансовому состоянию и бизнес-процессам. В условиях ужесточения антикоррупционного законодательства внедрение эффективной антикоррупционной политики становится критически важным для обеспечения долгосрочной устойчивости бизнеса.

Цель работы — Исследовать реализацию антикоррупционной политики в ООО «ПАРИТЕТ» и разработать рекомендации по её совершенствованию.

Задачи исследования:

- Раскрыть понятие антикоррупционной политики;
- Проанализировать коррупционные риски в корпорации;
- Рассмотреть тенденции антикоррупционной политики в Российских компаниях;
- Раскрыть общую характеристику ООО «ПАРИТЕТ»;
- Оценить коррупционные риски в ООО «ПАРИТЕТ»;
- Проанализировать инструменты антикоррупционной политики в ООО «ПАРИТЕТ»;
- Рассмотреть как можно усовершенствовать организационные аспекты антикоррупционной политики в ООО «ПАРИТЕТ»;
- Внедрить антикоррупционных инструментов в совершенствование мотивации персонала ООО «ПАРИТЕТ»;
- Оценить социально-экономическую эффективность предлагаемых рекомендаций.

Предмет исследования – отношения управления, возникающие в ООО «ПАРИТЕТ» в процессе разработки и реализации антикоррупционной политики.

Объект исследования – антикоррупционная политика, реализуемая в ООО «ПАРИТЕТ»

**Нормативная база:** Конституция РФ, Федеральный закон «О противодействии коррупции», иные нормативно-правовые акты.

Разработанность проблемы. Тема опирается на исследования отечественных учёных (С.А. Авакьяна, О.А. Артюхина, Ю.А. Хабриевой, Г.К. Мишина, В.С. Комисарова и др.), а также на работы правоприменителей по вопросам противодействия коррупции.

Новизна работы заключается в разработке комплекса рекомендаций и мероприятий по усилению антикоррупционной политики ООО «ПАРИТЕТ», которые трансформируют её из формального документа в рабочий инструмент управления рисками.

**Методы исследования:** анализ нормативно-правовых актов, анализ внутренних документов компании, SWOT-анализ, оценка коррупционных рисков, сравнительный анализ практик российских компаний.

**Практическая значимость.** Рекомендации применимы в ООО «ПАРИТЕТ» и других компаниях аналогичного профиля.

**Структура работы.** ВКР состоит из введения, трёх глав, заключения и списка литературы.

### **Основное содержание работы**

Коррупция в корпорации — это незаконные и неэтичные действия, нарушающие законы или внутренние стандарты организации и направленные на получение незаконной выгоды (взятки, финансовое мошенничество, злоупотребление полномочиями, конфликт интересов и т. д.).

Федеральный закон «О противодействии коррупции» не выделяет корпоративную коррупцию отдельно, но его определение охватывает и коммерческие организации — в частности, через понятие коммерческого подкупа. Закон задаёт не список коррупционных преступлений, а критерии их

выявления: использование должностного положения в ущерб интересам общества и государства и личное обогащение за счёт таких действий.

Антикоррупционная политика организации объединяет принципы, процедуры и конкретные меры, направленные на предотвращение и борьбу с коррупцией в рамках деятельности этой организации. Сведения о реализуемой в организации антикоррупционной политике рекомендуется закрепить в едином документе с одноименным названием - «Антикоррупционная политика (наименование организации)».

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

Под антикоррупционной политикой понимается набор правил и инструментов, которые помогают компании вовремя находить и пресекать любые проявления коррупции. Этот подход формирует культуру честности внутри коллектива и обеспечивает работу в рамках закона.

Противодействие коррупции в Российской Федерации основывается на следующих основных принципах, представленных на рисунке 1.



**Рисунок 1 Основные принципы противодействия коррупции**

Система противодействия коррупционным рискам и мошенничеству включает несколько ключевых компонентов: организационную структуру, нормативные документы, процессы и процедуры управления рисками, а также ресурсы и технологическую инфраструктуру (см. рисунок 2).



**Рисунок 2 Система противодействия коррупционным рискам и мошенничеству**

Внедрение антикоррупционных стандартов не только минимизирует соответствующие риски, но и служит инструментом укрепления деловой репутации, повышая лояльность со стороны инвесторов, партнеров и клиентов. Данная стратегия гарантирует соблюдение этических норм и правового поля в работе организации. Сама концепция политики базируется на системном сочетании принципов и механизмов, направленных на противодействие коррупционным проявлениям, — ключевые составляющие этой системы систематизированы в таблице 1 (см. таблица 1)

**Таблица 1 Основные элементы концепции антикоррупционной политики**

Прозрачность и открытость	Обеспечение доступа к информации о деятельности государственных и частных организаций, а также общественное обсуждение вопросов, связанных с коррупцией.
Превентивные меры	Разработка механизмов и политики, направленных на предотвращение коррупционных действий, включая кодексы этики, обучение сотрудников, внедрение процедур внутреннего контроля и др.
Регулирование и законоотворчество	Принятие законов, обеспечивающих борьбу с коррупцией, усиление наказания за коррупционные преступления и создание институтов, ответственных за их реализацию.

Мониторинг и оценка	Проведение систематического анализа коррупционных рисков, эффективности принятых мер и инструментов, а также оценка результатов борьбы с коррупцией.
Сотрудничество	Участие государственных органов, частного сектора, гражданского общества и международных организаций в совместных усилиях по борьбе с коррупцией.

Концепция антикоррупционной политики нацелена на формирование комплексного подхода к противодействию коррупции. Её ключевые задачи — обеспечение устойчивого управления коррупционными рисками, повышение прозрачности и ответственности, а также укоренение этических норм и ценностей в обществе.

Проведя анализ, можно составить полное представление о текущем состоянии антикоррупционной среды в российских компаниях. Важно также учитывать специфику отрасли и размер компании для более точного и информативного анализа.

По данным исследований, большинство компаний в различных странах признают необходимость антикоррупционных мер и стремятся внедрить соответствующие политики.

Исследования показывают, что компании, внедрившие эффективные антикоррупционные меры, имеют более стабильную репутацию и стабильный финансовый результат.

Некоторые российские компании, которые известны своей активной антикоррупционной политикой и у которых стабильная репутация можно найти в таблице 2 (см. таблица 2).

**Таблица 2 Российские компании**

Сбербанк	Газпром	М.Видео-Эльдорадо
- Антикрупционные меры: Сбербанк активно работает над предотвращением коррупции с помощью этического кодекса, обучающих программ и системы контроля. - Репутация: Как один из крупнейших финансовых институтов в России, Сбербанк имеет доверие	- Антикрупционные меры: Компания внедряет антикрупционные практики, проводит аудиты и обучающие программы для сотрудников. - Репутация: Газпром является одним из крупнейших энергетических компаний в мире с международной известностью.	- Антикрупционные меры: Розничная сеть внедряет строгие правила этики и соблюдения законов, обучает сотрудников корпоративным стандартам. - Репутация: Компания пользуется доверием потребителей и уверенностью партнеров за

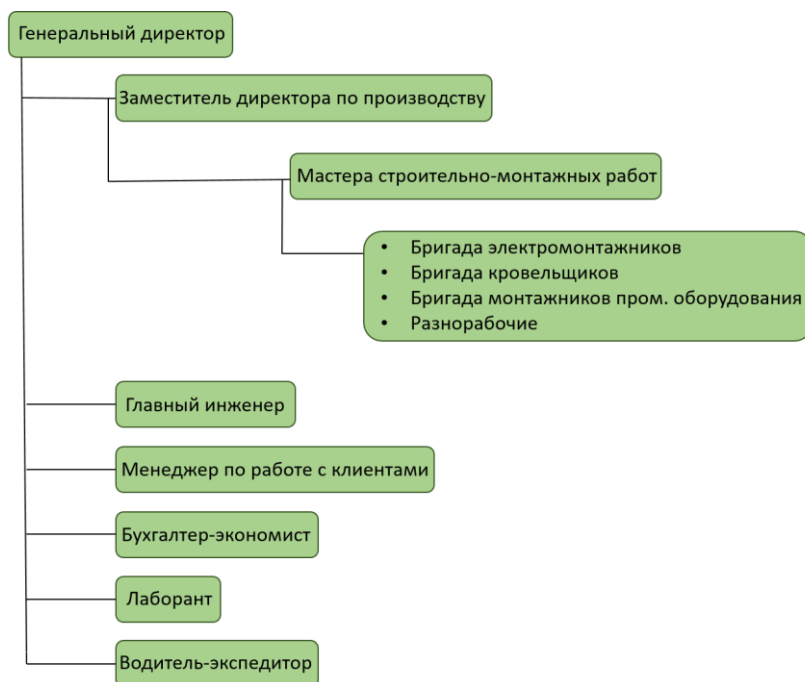
<p>клиентов и партнеров благодаря своей прозрачности и этичным стандартам. - Финансовый результат: Сбербанк продемонстрировал стабильные финансовые результаты и успешно управляет своими активами.</p>	<p>- Финансовый результат: Газпром достигает стабильных финансовых результатов и продолжает инвестировать в развитие своих бизнесов.</p>	<p>счет прозрачности и ответственности. - Финансовый результат: М.Видео-Эльдорадо демонстрирует стабильный финансовый рост и укрепляет позиции на рынке.</p>
---	--	--

Российские компании, которые успешно реализуют антикоррупционные меры, часто имеют более стабильную репутацию и финансовый результат. Прозрачность, этичность и строгое соблюдение правил и законов способствуют укреплению доверия клиентов, инвесторов и партнеров, что в конечном итоге может привести к устойчивому развитию и росту компании.

Основным видом деятельности компании ООО "ПАРИТЕТ" является "Производство электромонтажных работ".

Учредителем ООО «ПАРИТЕТ» является Левин Павел Васильевич, чья доля составляет 100%.

Линейную организационную структуру управления в ООО «ПАРИТЕТ» можно увидеть на рисунке 3



**Рисунок 3 Организационная структура управления в ООО «ПАРИТЕТ»**

Исследуем факторы, оказывающие влияние со стороны внутренней и внешней среды организации и представим их в виде матрицы SWOT (см. таблица 3)

**Таблица 3 SWOT-матрица организации ООО «ПАРИТЕТ»**

<p><b>Сильные стороны</b></p> <p>- <b>Долгое время работы</b> Компания зарегистрирована 7 лет назад, это говорит о стабильной деятельности и поднадзорности государственным органам</p> <p>- <b>Дисквалифицированные лица</b> В состав руководства не входят дисквалифицированные лица</p> <p>-<b>Надежность</b> Компания имеет действующую лицензию, это является признаком повышенной надежности</p>	<p><b>Слабые стороны</b></p> <p>- <b>Недостаток кадров</b> Компания имеет маленький штат сотрудников, требуется расширение</p>
<p><b>Возможности</b></p> <p>-заключение выгодных договоров; -расширение базы потребителей; -выполнение государственных заказов; -рост спроса.</p>	<p><b>Угрозы</b></p> <p>-рост числа конкурентов; -ценовая конкуренция; -изменение законодательства и стандартов отрасли.</p>

В условиях современной деловой среды, противодействие коррупции является неотъемлемой частью устойчивого развития любой организации. ООО "ПАРИТЕТ" не является исключением и требует систематического анализа коррупционных рисков для обеспечения прозрачности и добросовестности в своей деятельности.

Оценка системы контроля и мониторинга включает в себя анализ механизмов внутреннего контроля, таких как проверка документации, проведение внутренних аудитов и анализ финансовых операций. Рассматривается также наличие независимой службы комплаенс-контроля, ответственной за мониторинг соблюдения антикоррупционной политики и проведение расследований в случае выявления нарушений. Важным элементом является регулярность проведения анализа, а также полнота охвата различных сфер деятельности компании.

Чтобы качественно проанализировать антикоррупционную политику ООО «ПАРИТЕТ», особое внимание было уделено этапам, на которых

сотрудники взаимодействуют с финансовыми ресурсами, государственными структурами или внешними подрядчиками.

Ниже приведена таблица анализа рисков в ООО «ПАРИТЕТ» (см. таблица 4)

**Таблица 4 Анализ коррупционных рисков в ООО «ПАРИТЕТ»**

Бизнес-процесс	Типичные риски и угрозы	Субъект	Вероятность	Ущерб
Участие в тендерах и закупках заказчика	Сговор с представителями заказчика; завышение/занижение цены для обхода конкурентов.	Руководители закупок, менеджеры по тендерам, внешние посредники	Высокая	Высокий
Закупка оборудования и материалов	«Откаты» от поставщиков кабельно-проводниковой продукции; закупка некачественных материалов по цене оригиналов.	Руководители закупок, технические специалисты	Высокая	Высокий
Проектирование и составление смет	Закладка в проект определенных брендов за вознаграждение; искусственное раздувание объемов материалов.	Инженеры-сметчики, проектировщики	Средняя	Высокий
Выбор и привлечение субподрядчиков	Привлечение аффилированных компаний или «фирм-однодневок» для вывода денежных средств.	Руководители проектов, менеджеры по закупкам	Высокая	Высокий
Выполнение скрытых работ	Фальсификация объемов (например, прокладка более дешевого кабеля меньшего сечения).	Инженеры, бухгалтеры	Средняя	Высокий
Сдача объекта и акты (КС-2, КС-3)	Подписание актов за фактически невыполненные работы или работы с дефектами.	Руководители проектов	Средняя	Высокий
Взаимодействие с Ростехнадзором и ГПН	Дача взяток за ускорение техприсоединения или сокрытие нарушений ПУЭ и СНиП.	Руководители проектов	Низкая	Высокий
Аренда спецтехники и логистика	Фиктивная аренда автовышек и электролабораторий; приписки в путевых листах.	Водитель	Средняя	Средний
Найм и оплата персонала	«Мертвые души» в списках рабочих; вымогательство части	Руководители подразделений, бухгалтеры	Средняя	Высокий

	премий руководителями участков.			
Утилизация лома и отходов	Нелегальная продажа демонтированного медного кабеля или остатков материалов сотрудниками.	Водители, менеджеры	Высокая	Средний

Для минимизации данных рисков следует обеспечить прозрачность закупок и контрактной деятельности, усилить контроля за закупочными процедурами и внедрить систему "двойной подписи" при финансовых операциях.

Эффективная система анализа и управления антикоррупционными рисками позволит ООО "ПАРИТЕТ" укрепить свою репутацию, повысить доверие со стороны партнеров и клиентов, а также обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

**Таблица 5 Система мер противодействия коррупции**

Принцип	Содержание принципа	Практические меры реализации в ООО «ПАРИТЕТ»
Соответствие Политики Организации действующему законодательству и общепринятым нормам	Политика базируется на: Конституции РФ; ФКЗ; международном праве; ФЗ; актах Президента и Правительства РФ; ведомственных НПА; отраслевом законодательстве.	Обучение сотрудников ключевым нормам (ФЗ 273 «О противодействии коррупции», ГК РФ, УК РФ).
Законность	Полная правомерность деятельности: соблюдение законов РФ, строительных норм (СНиП), правил устройства электроустановок (ПУЭ).	Ведение реестра разрешительной документации (допуски).
«Тон сверху»	Личная ответственность руководства за формирование культуры нулевой терпимости к коррупции.	Ежеквартальные встречи руководства с сотрудниками по вопросам этики.
Оценка рисков	Систематическое выявление уязвимых процессов (закупки, допуски, согласования).	Карта коррупционных рисков с ранжированием по вероятности/ущербу
Открытость и прозрачность	Информирование сотрудников и контрагентов	Публикация Политики на сайте компании.

	о антикоррупционных стандартах.	
--	---------------------------------	--

Проведённый анализ выявил, что антикоррупционная политика ООО «ПАРИТЕТ» носит формальный характер: декларируемые принципы не подкреплены рабочими механизмами реализации. Для перехода к реально действующей системе предложены комплексные меры по усилению нормативной базы, внедрению инструментов контроля и мотивации сотрудников.

Ключевые направления совершенствования:

- Защита заявителей о нарушениях:
  1. разработка «Положения о порядке приёма и рассмотрения сообщений о нарушениях»;
  2. гарантии анонимности и конфиденциальности
  3. запрет на преследование заявителей (с квалификацией таких действий как грубого дисциплинарного проступка);
  4. трёхэтапная процедура расследования (первичная проверка — 3 рабочих дня, основное расследование — 15 рабочих дней, вынесение решения);
  5. система поощрений (премия до 10 % от сэкономленных/возмещённых средств).
- Порядок уведомления о конфликте интересов:
  1. обязательная ежегодная декларация внешних интересов сотрудников;
  2. ситуативное уведомление при возникновении конкретной ситуации;
  3. процедура управления конфликтом (отвод сотрудника, отказ от сделки, публичное раскрытие информации).
- Антикоррупционная оговорка в договорах с контрагентами:
  1. включение стандартной оговорки во все заключаемые договоры;

2. право на одностороннее расторжение договора при нарушении оговорки;
  3. штраф в размере 25 % от суммы договора + возмещение убытков.
  4. Создание должности Compliance-менеджера:
  5. персональная ответственность за систему комплаенса;
  6. подчинение непосредственно генеральному директору;
  7. функционал: мониторинг рисков, методологическая поддержка, консультирование, контроль и расследование, отчётность;
  8. требования: высшее юридическое/финансовое образование, опыт в комплаенсе/юриспруденции/аудите не менее 3 лет.
- Мотивационные инструменты:
    1. интерактивный онлайн-курс по антикоррупционной политике (с геймификацией и тестированием: проходной балл 90 % для «группы риска», 80 % — для остальных);
    2. включение антикоррупционных KPI в систему мотивации руководителей:
    3. отсутствие подтверждённых коррупционных инцидентов (вес — 15 %);
    4. своевременное прохождение обучения подчинёнными (вес — 10 %);
    5. реализация плана мероприятий по комплаенсу (вес — 5 %)
  - Экономическая эффективность:

Затраты: 3 610 тыс. руб. в первый год (CAPEX + OPEX), 2 460 тыс. руб. ежегодно со второго года.

Доля расходов в общих расходах компании: 12,1 % в 2024 г., 5,4 % в 2025 г. (при росте выручки).

Ожидаемая экономия: 5 500 тыс. руб./год за счёт:  
снижения закупочных цен (2 500 тыс. руб.);  
предотвращения штрафов (1 000 тыс. руб.);  
сохранения доступа к госзаказам (2 000 тыс. руб.).

Отношение прибыли к расходам: рост с 10,71 % (до внедрения) до 26,00 % в 2024 г. и 21,65 % в 2025 г.

Прогноз качественных эффектов:

1. повышение инвестиционной привлекательности компании;
2. рост лояльности добросовестных сотрудников и снижение текучести кадров;
3. укрепление корпоративной культуры и репутации «честного бренда» работодателя;
4. снижение рисков штрафов и попадания в реестр недобросовестных поставщиков.

Управление рисками внедрения:

1. минимизация сопротивления менеджмента через прямое участие генерального директора и внедрение KPI;
2. предотвращение клеветнических доносов за счёт чёткого регламента и информационной кампании;
3. исключение бюрократизации процессов через цифровизацию (электронные согласования, автоматические напоминания).

Предложенные меры формируют целостную систему противодействия коррупции в ООО «ПАРИТЕТ», сочетающую нормативное регулирование, технологические решения и мотивацию сотрудников. Затраты на внедрение окупаются уже со второго года за счёт экономии и роста маржинальности, а качественные эффекты укрепляют долгосрочную стабильность компании. Предложенные меры трансформируют антикоррупционную политику из формальной в рабочую систему. Затраты окупаются за счёт экономии и снижения рисков, а качественные эффекты укрепляют долгосрочную устойчивость бизнеса.