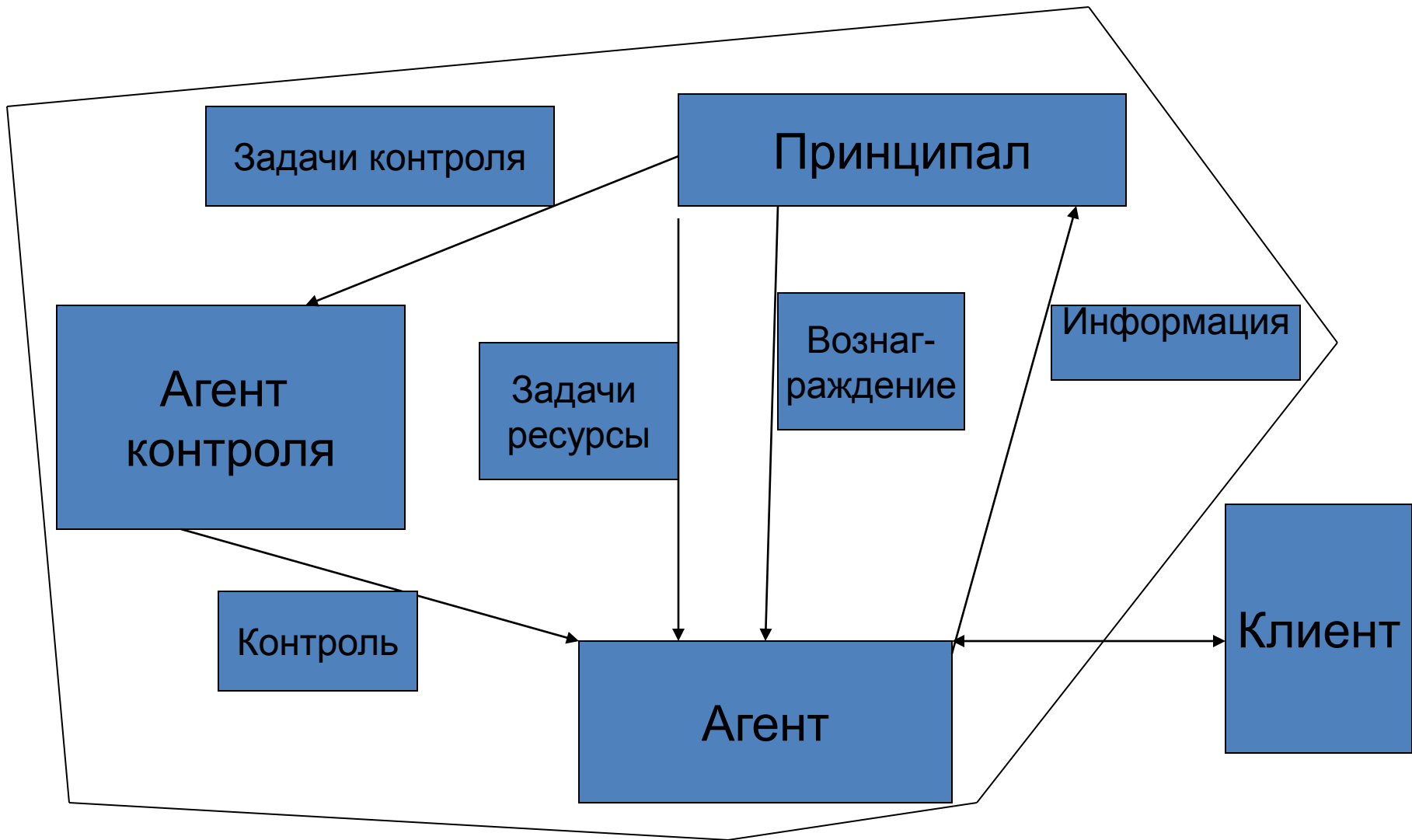


## Тема 5. Управленческие решения в коррупцированной экономике.

- 1. Место коррупции в системе принятия решений.
- 2. Коммерческий подкуп лиц, принимающих решения: сущность и особенности.
- 3. Способы противодействия коррупцированности управленческих решений.

# Система координат агентской модели



- Принципал - некое лицо, которое обладает определенными ресурсами (деньги, материальные ценности, власть и т.п.), намерено использовать данные ресурсы для достижения своих целей, однако не в состоянии в силу объективных причин осуществлять это непосредственно.
- Агент - лицо, которому принципал делегирует часть своих функций, наделяет ресурсами и выплачивает за осуществление этих функций вознаграждение. Агент обязан реализовывать свои функции исключительно в интересах принципала; за ненадлежащее же исполнение указанных функций он несет ответственность.

- Агент контроля (лицо, не всегда присутствующее в агентской модели) - лицо, которое принципал "нанимает" для осуществления функции надзора за деятельностью агента.
- Клиент (лицо, в явной форме не присутствующее в рамках агентской модели) - некое третье лицо, вступающее в те или иные взаимоотношения с агентом, как правило, по поводу использования принадлежащих принципалу ресурсов и характера реализации агентом задач принципала.

## Некоторые разновидности принципалов, агентов и агентов контроля

Принципал	Агент	Агенты контроля
Акционеры корпорации	Совет директоров	Ревизионная комиссия, аудитор общества
Совет директоров корпорации	Генеральный директор	Ревизионная комиссия, аудитор общества

## Продолжение

Принципал	Агент	Агенты контроля
Генеральный директор	Корпус менеджеров	Служба безопасности, отдел внутреннего аудита
Менеджмент	Наемные рабочие	Служба безопасности, Различные органы нормирования труда, охрана предприятия

## Продолжение

Принципал	Агент	Агенты контроля
Участники общества с ограниченной ответственностью, товарищества	Генеральный директор, Корпус менеджеров	Аудитор
Учредители некоммерческих организаций	Директорат организации	Аудитор, органы аккредитации, аттестации

# Продолжение

Принципал	Агент	Агенты контроля
Президент	Правительство	Прокуратура, Счетная палата, органы государственной безопасности и внутренних дел, судебная система
Министерства и ведомства	Территориальные органы министерств и ведомств	Прокуратура, Счетная палата, органы государственной безопасности и внутренних дел, судебная система



# Продолжение

Принципал	Агент	Агенты контроля
Народ (в демократическом обществе)	Государство в целом (как социально- политический институт)	Прокуратура, Счетная палата, органы государственной безопасности и внутренних дел, судебная система
Правящая элита (монарх, клан) в недемократическом обществе	Государство в целом (как социально- политический институт)	Прокуратура, Счетная палата, органы государственной безопасности и внутренних дел, судебная система

- *коррупция — это осознанное, добровольное злоупотребление **должностным** лицом своими непосредственными обязанностями в пользу третьих лиц.*

# Виды коррупции

- 1. Явная ( характеризующаяся наличием возвратного потока материальных благ или услуг непосредственно за коррупционное действие)
- 1.а. Имеющая место в государственных органах и подведомственных им учреждениях (взятки)
- 1.б. Имеющая место в негосударственных организациях (коммерческий подкуп – т.н. «откат»)

# Виды коррупции

- 2. Скрытая (в которой отсутствует явно выраженное вознаграждение за конкретное коррупционное действие)
- 2.а. Блат
- 2.б. Патронирование

# Функции коррупции

- 1. Условно-позитивные
  - 1.а. Ускоренное преодоление нерациональных бюрократических коллизий в законодательстве
  - 1.б. Формирование устойчивых социальных связей и иерархий
  - 1.в. Повышение степени устойчивости их деятельности в краткосрочном и среднесрочном периоде

# Функции коррупции

- 2. Негативные
- 2.а. Снижение конкурентоспособности национальной экономики
- 2.б. Уменьшение качество жизни населения
- 2.в. Деморализация государственных служащих и менеджмента негосударственных структур

# Основные отличия "отката" от классической взятки таковы:

- 1. Взятки могут иметь место в сфере государственных органов или подведомственных им учреждений, а "откат" распространен в мире бизнеса. Сближает исследуемые категории сфера государственного заказа.
- 2. Взятка, как правило, предшествует осуществлению той или иной операции, а "откат" имеет место по завершении коммерческой сделки. Это и понятно: источником взятки выступают личные средства взяткодателя, а источником "отката" - средства организации, в которой работает заинтересованный менеджер.

# Основные отличия "отката" от классической взятки таковы:

- Максимально возможное наказание за получение взятки (без отягчающих обстоятельств) больше, чем за коммерческий подкуп: не три года лишения свободы, а пять".
- Как это ни парадоксально, но дела по ст.204 УК РФ, дошедшие до суда и закончившиеся обвинительным приговором, в уголовной практике РФ практически отсутствуют. Если доказать наличие состава преступления по факту получения взятки крайне сложно, то в отношении "отката" это практически невозможно.



## Кратко охарактеризуем основные возможные способы борьбы с "откатами" в коммерческих организациях

- Высокая оплата труда менеджеров. Данное мероприятие является на самом деле полумерой, поскольку, как известно, материальные потребности, как правило, растут в геометрической прогрессии, а легальные доходы – все же в арифметической.
- Создание специального отдела, отслеживающего цены всех "входящих" коммерческих транзакций в сравнении со среднерыночными. Необходимым условием является абсолютная неподкупность сотрудников такого рода отдела, достигаемая как высокой оплатой труда, так и изоляцией указанного отдела от коллектива организации в целом.

## Кратко охарактеризуем основные возможные способы борьбы с "откатами" в коммерческих организациях

- 3, Метод "подсадной утки" - известный в теории и практике оперативных мероприятий метод провоцирования. Может быть достаточно эффективен в отношении «проблемных» сотрудников, но в то же время способный существенно ухудшить психологический климат в коллективе, создать атмосферу подозрительности, не совместимую с нормальной работой.
- 4, Создание и поддержание на высоком уровне т.н. "корпоративного духа" компании, качественное развитие корпоративной культуры - наиболее сложный, в условиях, фактически неустойчивой морали нашего общества и негласного одобрения взяток и "откатов", но в то же время и наиболее стратегически эффективный путь

Фактически можно выделить три уровня противодействия коррупции в организации:

- Борьба с конкретными коррупционерами и коррупционными сетями (минимизация реальной коррупциоемкости) - тактический уровень.
- Уменьшение объективных коррупционных возможностей (минимизация потенциальной коррупциоемкости) - стратегический уровень.
- Антикоррупционное "воспитание" корпуса менеджеров - надстратегический (идеальный) уровень.

Основные меры по уменьшению уровня потенциальной коррупциоемкости высших уровней управления

Сущность мероприятия	Конкретные действия	Возможные сложности реализации
Ограничение возможности руководства единолично утверждать крупные сделки	Согласование параметров крупных сделок например с советом директоров	В критический момент может парализовать процесс управления

Основные меры по уменьшению уровня потенциальной коррупциоемкости высших уровней управления

Сущность мероприятия	Конкретные действия	Возможные сложности реализации
Нормирование параметров финансово-хозяйственных операций.	Обоснование и утверждение предельно возможных сумм поставки, закупочных цен	Жесткое нормирование возможно в отношении стабильных отраслей.

Основные меры по уменьшению уровня потенциальной коррупциоемкости высших уровней управления

Сущность мероприятия	Конкретные действия	Возможные сложности реализации
Усиление внутрифирменного контроля за деятельностью руководства	Создание специального отдела внутреннего аудита	Проблема подчиненности отдела

Основные меры по уменьшению уровня потенциальной коррупциоемкости высших уровней управления

Сущность мероприятия	Конкретные действия	Возможные сложности реализации
Усиление внешнего контроля	Изменение качества контроля государственных органов, дополнительный корпоративный контроль	Контроль носит общий характер

Основные меры по уменьшению уровня потенциальной коррупциоемкости высших уровней управления

Сущность мероприятия	Конкретные действия	Возможные сложности реализации
Формализация процесса вертикальной ротации кадров внутри организации	Продвижение по карьере - м.б. формализовано по совокупности параметров стаж, возраст, квалификация.	



Основные меры по уменьшению уровня потенциальной коррупциоемкости высших уровней управления

Сущность мероприятия	Конкретные действия	Возможные сложности реализации
Увеличение Легального Дохода менеджмента	Совершенство вание системы оплаты труда	Иногда «откаты» поощряются руководством.

Основные меры по уменьшению уровня потенциальной коррупциоемкости высших уровней управления

Сущность мероприятия	Конкретные действия	Возможные сложности реализации
Частичная трансформация менеджера в собственника	Передача части акций менеджерам с течением времени	Увеличение легального дохода повышает коррупционные аппетиты