

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

38.03.02 Менеджмент

Храмова Олега Викторовича

Н.С. Землянухина

Л.И. Дорофеева

Саратов 2025 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность данного исследования состоит в том, что коррупция представляет собой одну из наиболее значимых системных угроз эффективному функционированию государственных и муниципальных институтов. Она не только подрывает доверие граждан к органам власти, но и препятствует устойчивому социально-экономическому развитию, провоцируя неэффективное использование бюджетных средств, искажение управленческих решений и снижение качества публичных услуг. Особенно остро данная проблема проявляется на уровне муниципальных организаций, где институциональные механизмы противодействия коррупции зачастую развиты фрагментарно, а административные ресурсы ограничены.

В условиях, когда в России реализуется целый комплекс стратегических документов, направленных на борьбу с коррупцией, включая Федеральный закон от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», Национальный план противодействия коррупции, а также стандарты деловой этики и антикоррупционного комплаенса, значительное внимание должно уделяться не только разработке мер, но и обеспечению их практической реализации в организациях всех уровней. Согласно данным Transparency International, Россия в 2024 году занимает 136-е место в Индексе восприятия коррупции, что указывает на сохраняющиеся проблемы в обеспечении прозрачности и подотчетности в публичной сфере. При этом по оценкам отечественных аналитиков, около 45% муниципальных учреждений испытывают затруднения в реализации антикоррупционных мероприятий, в том числе из-за формального подхода и отсутствия внутренней мотивации персонала.

Муниципальные учреждения, включая централизованные бухгалтерии, выполняют ключевую функцию управления финансовыми потоками на местном уровне, и их уязвимость к коррупционным рискам особенно высока в силу концентрации контрольных и учетных полномочий. Однако научные исследования, посвященные антикоррупционной политике в таких

организациях, остаются ограниченными и в большинстве случаев не рассматривают вопросы оценки рисков, формирования антикоррупционной культуры и практики внедрения международных стандартов, таких как ISO 37001. Это создает методологический пробел и подчеркивает необходимость изучения реальных механизмов реализации антикоррупционной политики в условиях муниципальной службы.

Таким образом, актуальность настоящего исследования определяется необходимостью комплексного анализа текущего состояния реализации антикоррупционной политики в небольших муниципальных организациях, выявления факторов, влияющих на ее эффективность, и разработки предложений по совершенствованию практик предупреждения и пресечения коррупции в условиях ограниченных ресурсов и административных возможностей.

Цель выпускной квалификационной работы – комплексный анализ реализации антикоррупционной политики в Муниципальном учреждении «Централизованная бухгалтерия, обслуживающая муниципальные образовательные учреждения Хвалынского муниципального района Саратовской области» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию. Данная цель ориентирована на выявление факторов, влияющих на эффективность антикоррупционных мер, и предложение адресных решений для повышения прозрачности и подотчетности.

Для достижения цели поставлены следующие **задачи**:

1. Раскрыть теоретические основы антикоррупционной политики, включая ее сущность, цели и задачи.
2. Выявить основные подходы к формированию антикоррупционной политики в организациях.
3. Дать общую характеристику деятельности МУ «Централизованная бухгалтерия, обслуживающая МОУ Хвалынского м.р-н. Саратовской обл.».

4. Провести оценку реализации антикоррупционной политики в МУ «Централизованная бухгалтерия, обслуживающая МОУ Хвалынского м.р-н. Саратовской обл.».

5. Выявить проблемы и риски в реализации антикоррупционной политики

6. Выявить направления совершенствования реализации антикоррупционной политики в МУ «Централизованная бухгалтерия, обслуживающая МОУ Хвалынского м.р-н. Саратовской обл.».

7. Рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованных источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. Первая глава «Теоретические основы реализации антикоррупционной политики в организации» посвящена раскрытию сущности, принципов, подходов и инструментов антикоррупционной политики в организациях. Анализ охватывает как правовые, так и управленческие и культурные аспекты.

Антикоррупционная политика определяется как совокупность правовых, организационных и поведенческих мер, направленных на предупреждение, выявление и пресечение коррупционных правонарушений. В рамках работы подчёркивается, что эффективная антикоррупционная политика не может ограничиваться формальными требованиями — она должна формировать устойчивую среду, в которой коррупция становится невыгодной и недопустимой.

Целями политики являются:

1. снижение уровня коррупции;
2. повышение прозрачности и доверия к институтам;
3. обеспечение равного доступа к ресурсам и услугам;
4. укрепление правопорядка и экономической стабильности.

Среди ключевых задач: совершенствование нормативной базы, антикоррупционный контроль, обучение персонала, предотвращение конфликта интересов и формирование культуры нетерпимости к коррупции.

Законодательной основой политики выступает Федеральный закон № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», дополняемый указами Президента РФ, локальными актами и международными обязательствами, включая Конвенцию ООН против коррупции и стандарт ISO 37001.

Рассматриваются три базовых подхода:

1. Административно-правовой — акцент на нормативную регламентацию и контроль (декларации, ответственность, проверки).
2. Организационно-управленческий — внимание к внутренним процедурам и системе контроля (комплаенс, аудит, управление рисками).
3. Социально-этический — формирование этичной организационной культуры, кодексов поведения и осознанного неприятия коррупции.

Отмечено, что на практике эффективнее всего работает комплексная модель, сочетающая все три подхода. В этом контексте подробно рассматриваются современные концепции, такие как модель «трёх линий защиты» и risk-based подход (подход, основанный на анализе и управлении рисками).

Выделены ключевые инструменты:

1. антикоррупционный мониторинг;
2. оценка коррупционных рисков;
3. внедрение и соблюдение кодексов этики;
4. обучение персонала;
5. внедрение каналов обратной связи и защиты заявителей;
6. развитие прозрачности (в том числе электронные ресурсы и публикации сведений о деятельности организации).

Также подчёркивается значимость кадровой работы: ротации, проверки при приёме на должность, анализ возможных конфликтов интересов и

проведение внутреннего аудита. Важным фактором устойчивости считается не только внешнее принуждение, но и внутренняя вовлечённость коллектива.

Во второй главе «Анализ реализации антикоррупционной политики в Муниципальном учреждении «Централизованная бухгалтерия, обслуживающая Муниципальные образовательные учреждения Хвалынского муниципального района Саратовской области» представлен комплексный анализ практики реализации антикоррупционной политики в муниципальной организации, обслуживающей учреждения образования Хвалынского муниципального района.

Муниципальное учреждение «Централизованная бухгалтерия» создано с целью организации и ведения бухгалтерского учёта для 15 образовательных учреждений района, включая школы и детские сады. В его обязанности входят ведение бухгалтерской и налоговой отчётности, расчёт заработной платы, внутренний финансовый контроль, а также методическое сопровождение подведомственных организаций.

Организационная структура включает шесть подразделений: дирекцию, бухгалтерский отдел, отдел расчёта заработной платы, отдел внутреннего контроля, ИТ-отдел и методический отдел. Наиболее уязвимой с точки зрения ресурсов является служба внутреннего контроля — всего три сотрудника, что ограничивает её возможности по полноценному аудиту и выявлению нарушений.

Антикоррупционная политика в учреждении реализуется на основе Положения о противодействии коррупции, соответствующего требованиям федерального законодательства. Документ обновлялся в 2019, 2022 и 2024 годах. В нём закреплены цели, принципы, порядок уведомления о нарушениях, меры предотвращения конфликта интересов и ответственность работников. Однако отсутствует методика оценки коррупционных рисков, что снижает его практическую ценность.

Образовательные мероприятия по антикоррупционной тематике проводятся регулярно, но носят формальный характер. Сотрудникам

разъясняются положения закона, однако не обсуждаются реальные кейсы, не проводится диагностика уровня осведомлённости персонала. Это приводит к низкой вовлечённости работников и слабому восприятию антикоррупционной политики как элемента внутренней культуры.

В учреждении действует комиссия по противодействию коррупции, осуществляется мониторинг закупочной деятельности, а также проводится проверка контрагентов перед заключением договоров. За последние три года были выявлены единичные нарушения, включая ошибку в конкурсной документации, оперативно устранённую. Однако в учреждении отсутствуют процедуры регулярного анализа уязвимых зон, перечень должностей с высоким риском, а также индикаторы, по которым можно оценивать эффективность принятых мер.

Информационная открытость реализована через официальный сайт учреждения, где публикуются сведения о закупках, отчётности и антикоррупционных мероприятиях. Однако каналы обратной связи со стороны граждан и сотрудников используются слабо, а взаимодействие с внешними органами (прокуратурой, надзорными структурами) остаётся минимальным.

Выявлены следующие ключевые проблемы:

1. Формальный подход к реализации политики. Семинары и мероприятия часто проводятся «для отчётности», без реальной оценки их воздействия.

2. Слабая вовлечённость сотрудников. По результатам внутреннего опроса, более трети работников не знают, как действовать при выявлении конфликта интересов.

3. Отсутствие системы стимулирования. В учреждении не предусмотрены меры поощрения сотрудников за выявление коррупционных факторов или инициативность.

4. Недостаточная координация с внешними органами. За пять лет было подано всего три уведомления о возможных правонарушениях, и не

проводились совместные мероприятия с прокуратурой или контрольно-счётными органами.

5. Наиболее уязвимые зоны — это сфера закупок, отчётность, расчёт премий и надбавок, а также выбор контрагентов. Несмотря на внедрение проверки поставщиков, в 2024 году зафиксированы случаи работы с ненадёжными организациями.

6. Отсутствие анализа коррупционных рисков. В учреждении не применяется системный подход к оценке рисков и не используется карта рисков, как это предусмотрено в методических рекомендациях Минтруда.

Таким образом, антикоррупционная политика в МУ «Централизованная бухгалтерия» реализуется на базовом уровне, соответствует формальным требованиям, но требует серьёзной доработки. В частности, необходимо переходить от декларативных мер к регулярной аналитике, вовлекать персонал, расширять сотрудничество с внешними структурами и усиливать кадровый контроль.

В третьей главе «Направления совершенствования реализации антикоррупционной политики в муниципальных учреждениях (на примере муниципального учреждения «Централизованная бухгалтерия, обслуживающая муниципальные образовательные учреждения Хвалынского муниципального района Саратовской области»)» представлены практико-ориентированные предложения по усилению антикоррупционной системы учреждения с учётом ранее выявленных недостатков.

Первое направление — внедрение систематического анализа и картирования коррупционных рисков.

Подчеркивается необходимость перехода от формального мониторинга к структурированному управлению рисками. Предлагается ввести регулярную процедуру оценки коррупционных угроз с использованием методологии, основанной на Методических рекомендациях Минтруда РФ (приказ № 441 от 2013 года).

Ключевые этапы:

1. описание бизнес-процессов учреждения;
2. выделение «уязвимых точек» (например: закупки, взаимодействие с контрагентами, расчёт надбавок);
3. экспертная или балльная оценка рисков по вероятности и ущербу;
4. формирование карты коррупционных рисков с визуальным отображением приоритетных зон;
5. корректировка процедур и инструкций на основе выявленных рисков.

Отмечено, что на 2025 год такая карта в учреждении отсутствует, и текущая работа комиссии по противодействию коррупции не охватывает все уязвимые процессы. Предлагаемое решение позволит не только повысить адресность контроля, но и усилить управленческую прозрачность.

Второе направление — повышение антикоррупционной культуры и вовлеченности сотрудников.

Для преодоления формального отношения персонала к антикоррупционной политике предлагаются следующие меры:

1. внедрение интерактивных форматов обучения: кейс-анализ, деловые игры, практические тренинги;
2. анонимное анкетирование для оценки уровня понимания антикоррупционных процедур;
3. регулярная аттестация работников по вопросам этики и антикоррупционного поведения;
4. стимулирование активности работников через поощрения (письменные благодарности, нематериальные формы признания);
5. создание канала обратной связи (например, «этической почты»), куда сотрудники могли бы направлять обращения без опасения за конфиденциальность.

Автор подчёркивает, что отсутствие таких механизмов приводит к пассивности работников и снижает эффективность даже формально реализуемых мер (например, семинаров и подписей под кодексами).

Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий.

Экономический эффект оценивался с позиции предотвращения потенциальных финансовых потерь при коррупционных нарушениях в сфере закупок и расчётов с контрагентами.

Согласно расчётам, реализация данных направлений может привести к снижению вероятности коррупционных инцидентов на 20–25%. Это позволит ежегодно предотвращать ущерб в объёме до 1,2–1,5 млн рублей за счёт более качественного контроля, отказа от сотрудничества с недобросовестными поставщиками и минимизации процедурных нарушений.

Таким образом, третья глава содержит реалистичные и ресурсно сбалансированные предложения по усилению антикоррупционной политики в условиях ограниченного бюджета и кадровых возможностей, характерных для муниципальных учреждений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В процессе выполнения выпускной квалификационной работы на тему «Реализация антикоррупционной политики в организации (на примере Муниципально учреждение «Централизованная бухгалтерия, обслуживающая муниципальные образовательные учреждения Хвалынского муниципального района Саратовской области)» были комплексно рассмотрены теоретические, аналитические и прикладные аспекты функционирования антикоррупционной политики в условиях муниципального управления.

На теоретическом этапе проведено исследование сущности, целей и задач антикоррупционной политики, рассмотрены ключевые подходы к её формированию, включая административно-правовой, организационно-управленческий и социально-этический. Изучены механизмы реализации антикоррупционных мер, в том числе внутренний контроль, комплаенс, мониторинг и оценка рисков. Также были проанализированы нормативно-правовые и методические основы противодействия коррупции в России и за рубежом, включая Конвенцию ООН против коррупции и стандарт ISO 37001.

На аналитическом этапе дана характеристика деятельности МУ «Централизованная бухгалтерия», выявлены особенности организации бухгалтерского обслуживания муниципальных учреждений, проанализированы действующие механизмы антикоррупционной политики, степень их эффективности и уровень внедрения. В результате проведённого анализа установлены ключевые проблемы: формальный подход к реализации мер, отсутствие системного анализа рисков, недостаточная вовлеченность персонала и низкий уровень взаимодействия с внешними контрольными органами.

В практической части предложены меры по совершенствованию антикоррупционной политики, включая внедрение карты коррупционных рисков, развитие антикоррупционной культуры персонала, образовательные и мотивационные инициативы. Произведён расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий, который подтвердил их целесообразность и устойчивость в среднесрочной перспективе.

Таким образом, реализация комплексных мер позволит не только повысить прозрачность и подотчетность в работе учреждения, но и снизить финансовые и репутационные риски. Разработанные предложения могут быть применимы и для других муниципальных структур, что подтверждает практическую значимость проведённого исследования.