

## МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2024. № 1 (37): С. 123–136.

Vestnik MIRBIS. 2024; 1 (37): 123–136.

Научная статья

УДК 338.2

DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.1.14

### Процессный подход как метод преодоления коррупционных рисков

**Екатерина Романовна Касьянова** — Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт)—  
Институт МИРБИС, Москва, Россия. [erkasyanova@gmail.com](mailto:erkasyanova@gmail.com)

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена тем, что коррупция является серьезным препятствием, тормозящим прогресс. В связи с этим, данная статья направлена на выявление коррупционных связей в организации как системе и создание эффективного способа их ликвидации на основе процессного подхода. Процессный подход — делегирование полномочий с помощью бизнес-процессов. Данный подход позволяет провести выявление бизнес-процесса, содержащего проблему, и распределить полномочия так, чтоб создать понятное решение, доступное всем. В статье представлены аналитическая часть — основные понятия и определения коррупции, причины её возникновения, основные методы борьбы и антикоррупционная политика в НКО, а также практическая часть — анализ общественно-государственной некоммерческой организации «Российский Фонд Культуры», диагностика проблем организации на основе процессного подхода и примерный план решения проблем по устранению коррупционных рисков. Малое количество статей на эту тему позволяет говорить о новизне и относительной не изученности выбранной темы. Поэтому практическая значимость данного исследования особенно актуальна — изучив аспекты возникновения коррупции и основные методы борьбы с ней, предложить реальные прикладные методы решения вопросов, возникающих в некоммерческих организациях Российской Федерации, связанных с коррупционными рисками.

**Ключевые слова:** коррупционные риски, коррупция, процессный подход, бизнес-процессы, бизнес-модель компании, НКО, антикоррупционная политика, делегирование полномочий, модель AS IS, модель TO BE.

**Благодарности.** Автор благодарит научного руководителя — кандидата экономических наук, доцента Сергея Николаевича Суетина (Институт МИРБИС, Москва, Россия) за консультационную поддержку при написании статьи.

**Для цитирования:** Касьянова Е. Р. Процессный подход как метод преодоления коррупционных рисков. DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.1.14 // Вестник МИРБИС. 2024; 1: 123–136.

JEL: L74, M21

Original article

### Process approach as a method of overcoming corruption risks

**Ekatereina R. Kasjanova** — Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute) — Institute MIRBIS, Moscow, Russia. [erkasyanova@gmail.com](mailto:erkasyanova@gmail.com)

**Abstract.** The relevance of the study is due to the fact that corruption is a serious obstacle hindering progress. In this regard, this article is aimed at identifying corruption links in the organization as a system and creating an effective way to eliminate them based on the process approach. The process approach is delegation of authority through business processes. This approach allows to identify the business process containing the problem and to distribute authority so that to create a clear solution accessible to all. The article presents the analytical part – basic concepts and definitions of corruption, reasons for its emergence, main methods of fighting it and anti-corruption policy in NPOs, as well as the practical part – analysis of the public non-profit organization «Russian Culture Foundation», diagnosis of the organization's problems on the basis of the process approach and an example plan of problem solving to eliminate corruption risks. The small number of articles on this topic allows us to talk about the novelty and relative unexplored nature of the selected topic. Therefore, the practical significance of this study is particularly relevant – having studied the aspects of corruption and the main methods of combating it, to offer real applied methods of solving issues arising in non-profit organizations of the Russian Federation related to corruption risks.

**Key words:** corruption risks, corruption, process approach, business processes, company business model, NPO, anti-corruption policy, delegation of authority, AS IS model, TO BE model.

**Acknowledgments.** The author would like to thank his supervisor, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Sergey N. Suetin (Institute MIRBIS, Moscow, Russia), for consulting support while writing the article.

**For citation:** Kasyanova E. R. Process approach as a method of overcoming corruption risks. DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.1.14. *Vestnik MIRBIS*. 2024; 1: 123–136 (in Russ.).

JEL: L74, M21

## Введение

В современном мире факт наличия коррупции уже никого не удивляет. Ежедневно в средствах массовой информации публикуются статьи о превышении должностных полномочий чиновниками, акционерами, главами корпораций. Согласно статистике, ущерб, нанесенный Российской Федерации в результате совершения коррупционных преступлений в 2020 году, составил 58 млрд руб.<sup>2</sup> Масштаб деяний невольно заставляет задуматься: есть ли действенный метод борьбы с такими преступлениями и как используя процессный подход предотвратить любую возможность нецелесообразного использования бюджетных средств.

Актуальность статьи обусловлена тем, что коррупция является серьезным препятствием, тормозящим прогресс. Во всем мире правительства стран ежедневно пытаются найти действенный метод борьбы с этим видом преступлений. Процессный подход позволит сделать систему максимально прозрачной и исключит любую возможность превышения полномочий на всех уровнях.

Практическая значимость работы: изучив аспекты возникновения коррупции и основные методы борьбы с ней, предложить реальные прикладные методы решения вопросов, возникающих в некоммерческих организациях Российской Федерации, связанных с коррупционными рисками.

Теоретическая значимость работы: изучить методы борьбы с коррупционными рисками, используя процессный подход, научиться анализировать уже существующие схемы организаций для получения навыков работы по устранению коррупционных рисков.

Объектом исследования является некоммерческая Общероссийская общественно-государственная организация «Российский фонд культуры». Предметом исследования является анализ

бизнес-процессов организации, выявление их недостатков и ошибок, способствующих развитию коррупционных рисков, с целью дальнейшего предложения по оптимизации процессов и искоренению коррупции.

Целью работы является выявление коррупционных связей в организации как системе и создание эффективного способа их ликвидации.

1. Исходя из цели работы вытекают следующие задачи:
2. Проанализировать НКО и выявить антикоррупционные механизмы.
3. Проанализировать деятельность компании и выделить бизнес-процессы верхнего уровня.
4. Создать примерную картину работы организации.
5. Выявить бизнес-процессы с высокими коррупционными рисками.
6. С помощью моделирования бизнес-процессов выделить слабые места процессов.
7. Найти решение по улучшению проблемных участков, минимизировать коррупционные риски, предварительно проанализировав слабые места организации.
8. Создать «идеальную модель» компании, учитывая все исправления недостатков первоначальной системы.
9. Проанализировать итоговый вариант на наличие коррупционных рисков и предмет эффективности.

В данном исследовании возникает гипотеза, что во время изучения бизнес-процессов некоммерческой организации станут заметны определенные недостатки бизнес-процессов, при исправлении которых будет улучшено внутреннее взаимодействие в организации, а также уменьшен риск возникновения коррупционных практик, которые в свою очередь повысят эффективность компании.

## Материалы и методы исследования

Для написания данной работы достаточно трудно использовать некую теоретическую и методологическую базу вследствие того, что относительно малое количество ученых описывало

© Е. Р. Касьянова, 2024

Вестник МИРБИС, 2024, № 1 (37), с. 123–136.

2 Генпрокурор указал, что ущерб от коррупции в 2020 году составил 58 млрд руб. Текст: электронный // ТАСС : официальный сайт. URL: <https://tass.ru/ekonomika/11228045>. Дата публикации: 23.04.2021:

в своих трудах данную проблему. Большинство научных деятелей описывали коррупцию с правовой точки зрения, не рассматривая процессный подход как метод решения. Тем не менее, в существующих статьях, авторы предлагают сделать систему «максимально прозрачной», сократить количество вертикальных связей, заменив их горизонтальными.

## Результаты исследования

### 1.1. Основные понятия и определения коррупции

В современном мире коррупция является одним из самых распространенных видов правонарушений. На данный момент нет ни одной страны, где не сталкивались с данным явлением. Основной задачей государства является минимизация коррупционных рисков и искоренение коррупции<sup>3</sup>.

Коррупция имеет отрицательное воздействие на общество во всех сферах. С точки зрения экономики данное правонарушение приводит к упадку развития.

В социальной сфере коррупция является катализатором раскола общества и причиной общественного недовольства. В политическом плане коррупция отражает способность государства решать вопросы внутри страны. Высокий уровень коррупции влияет на внешнеэкономические и внешнеполитические показатели, подрывая авторитет страны на международной арене.

Коррупция появилась еще в Древней Руси, а основной её расцвет пришелся на период правления Николая II. В тот период появилась возможность покупки должностей в правительстве.

В современной России вопрос коррупции стоит все так же остро. На период 2020 года Российская Федерация находится на 129 месте из 180 в рейтинге ИВК (индекса восприятия коррупции) и имеет 30 баллов, что характерно для достаточно высоко развитой коррупции и слабой антикоррупционной политики государства [Касьянова 2021]. В данном рейтинге Российская Федерация стоит рядом с Габоном и Мали.

Разберемся более детально, что такое коррупция? Откуда она возникает и в чем ее особенности? В Российской Федерации существует Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О

противодействии коррупции»<sup>4</sup>. В нем дано определение коррупции на законодательном уровне. Итак, исходя из этого закона коррупцией считается — 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.

Для коррупции свойственен конфликт действий должностного лица и интересов нанимателя. Коррупция аналогична мошенничеству и входит в категорию преступлений против государственной власти. Основным мотивом данного правонарушения является возможность получить экономическую выгоду, однако так же велик риск получения наказания.

Системность коррупции заключается в её вынужденности в муниципальных организациях: нижние органы власти участвуют в коррупционных схемах для сохранения своей работы.

### 1.2. Причины возникновения коррупции. Основные методы борьбы с коррупцией

В современном мире и в Российской Федерации, в частности коррупция очень распространена. Основной движущей силой данного вида правонарушений является сложность системы, большое количество бюрократии между различными органами, отсутствие какого-либо отслеживания работы аппарата органов власти. Множество горизонтальных связей, отсутствие прозрачной системы только порождают новые и новые коррупционные преступления.

Коррупция бывает разная. Её разделяют по различным типологиям. Это помогает структурировать данные правонарушения и дойти до сути, выявив проблему и постараться найти решение. Так, например, коррупцию выделяют по роду дея-

3 См.; Противодействие коррупции : учебное пособие / С. В. Максимов, О. А. Инсаров, А. В. Павлинов. Москва, Проспект : 2023. 192 с. ISBN: 978-5-392-29701-6.

4 О противодействии коррупции : Федеральный закон № 273-ФЗ от 25.12.2008 (с изменениями 2017 года) : принят Государственной Думой 19 декабря 2008 года // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. URL : [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82959/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/) (дата обращения 15.10.2023).

тельности коррупционера (рисунок 1) или по степени распространённости (рисунок 2).

Основными, но не единственными причинами коррупции являются:

- низкий уровень ВВП (слабые антикоррупционные меры, слабое гражданское общество);
- слабо развитая или полное отсутствие демократии и свободы информации.
- слабая развитость судебной системы.

Большой бюрократический аппарат, множество горизонтальных связей.



Рис. 1. Виды коррупционных отношений

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

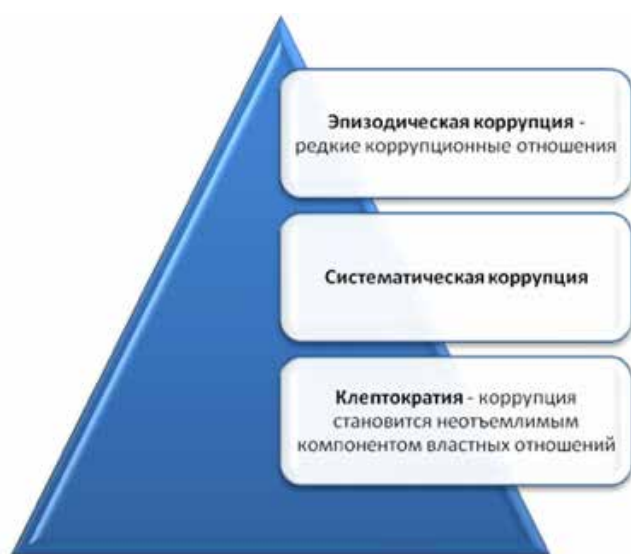


Рис. 2. Степень распространённости коррупции

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Соответственно, методами борьбы с коррупцией можно считать исправление этих пунктов

с некоторыми исключениями. Основной упор делается на упрощение системы, снижение бюрократизации, сокращение горизонтальных связей, повышение «прозрачности» организации, повышение доступности информации, развитие судебной системы. Искоренение коррупции должно быть системным и структурированным для большей успешности проводимых мер. В разных странах с коррупцией борются по-разному: от штрафов до смертной казни. В Российской Федерации существуют методы предотвращения коррупции, построенные на идеологии. Уже случившиеся преступления классифицируют и выдвигают наказание: штраф, лишение права занимать соответствующую должность, обязательные работы или реальный тюремный срок до 12 лет.

### 1.3. Антикоррупционная политика в НКО

Для некоммерческих организаций существует свод правил и законов для предупреждения коррупции. В 2018 году государственные органы Российской Федерации урегулировали антикоррупционную политику для некоммерческих организаций, ранее наличие внутренних антикоррупционных процедур было необходимо только для коммерческих организаций. Так появился Федеральный Закон N 273-ФЗ «О противодействии коррупции». Согласно этому закону, каждая организация обязана разрабатывать и утверждать внутренний план по профилактике борьбы с коррупцией. Отсутствие этого плана у некоммерческой организации является поводом для проверки со стороны прокуратуры Российской Федерации.

Для НКО это проблема, потому что, в отличие от коммерческих структур, большинство некоммерческих организаций работают на доверительной основе [Грищенко 2017]. Их отличает малый штат сотрудников, а основной корпоративный уклон идет именно на идеологическую составляющую, а не на финансовую выгоду. Однако, законодательство Российской Федерации требует, чтобы в каждой организации были разработаны и утверждены все внутренние акты о противодействии коррупции. Так же, согласно законодательству, каждый из сотрудников должен быть проинформирован о наличии соответствующих актов.

В Федеральном Законе регулируются аспекты, которые организация может включить во внутренние акты. В эти аспекты входит:

- определение отделов и лиц, кто отвечает за профилактику коррупционных правонарушений;
- сотрудничество с государственными органами;
- разработка и внедрение специальных процедур, регулирующих качество работы организации;
- создание и утверждение этического Кодекса организации;
- предотвращение конфликта интересов;
- противодействие созданию неофициальной отчетности и запрет на использования поддельных документов [Ларикова 2019].

Важно отметить, что законодательство не требует полного исполнения всех пунктов. Для работы организации достаточно выполнить лишь несколько. Выбор, какие именно пункты включать в антикоррупционную программу, остается на усмотрение организации, в зависимости от ее специфики.

#### 1.4. Основы процессного подхода

Процессный подход — делегирование полномочий с помощью бизнес-процессов. Он подразумевает, что деятельность организации можно изобразить как множество устойчивых бизнес-процессов. Он эффективен для тех компаний, где постоянно выполняется одна и та же последовательность действий, исполняемая разными исполнителями.

Бизнес-процесс — многократно повторяющаяся, монотонная деятельность, направленная на преобразование ресурсов, именуемых входами, в результат, именуемый выходом. Для аналитиков процесс является своеобразным языком общения между менеджерами, бизнес-аналитиками и руководителями.

Основная задача — создать понятное решение, доступное всем.

В процессном подходе подразумевается выявление бизнес-процесса, содержащего проблему, выделение его участников, назначение владельца данного процесса, распределение полномочий и зон ответственности данного процесса. В ходе работы появляется матричная структура управления деятельностью бизнес-процесса. Участник процесса одновременно находится в подчинении функционального руководителя и владельца бизнес-процесса. Это обусловлено единовременным применением функционального и процесс-

ного подходов управления деятельностью.

Процессный подход подразумевает улучшение неоптимальных подпроцессов с целью достижения максимальной выгодности всего бизнес-процесса [Лапкина 2006]. Так же, в рамках процессного подхода, можно перепроектировать бизнес-процесс в целом, а именно, изменить топологию, последовательность этапов, требования к входам и выходам, с целью его усовершенствования. Перепроектирование можно разделить на революционный и эволюционный.

Система процессного подхода к управлению подразумевает присутствие таких подпроцессов, как:

1. Выделение бизнес-процесса — выделение границ объекта управления данной системы. Изучение контекста, подсистем и компонентов, являющихся частью системы, а также выделение входов и выходов.
2. KPI (ключевые показатели эффективности) — система измеримых показателей, показывающих насколько система результативна. Отражает насколько эффективен бизнес-процесс в целом и отдельные его составляющие.
3. Владелец бизнес-процесса — непосредственный участник бизнес-процесса, который уполномочен и ответственен за данный бизнес-процесс. Он является непосредственным участником бизнес-процесса.
4. Регламент бизнес-процесса — описание объекта бизнес-процесса для полного понимания данного процесса всеми лицами, имеющими отношение к работе. В основном необходим именно для участников бизнес-процесса и его владельца.
5. Система мотивации сотрудников с целью повышения ключевых показателей эффективности.

Суть процессного подхода заключается в том, что вся организация является сутью взаимосвязанных и взаимозависимых бизнес-процессов. Процессный подход исключает возможность пропустить те или иные скрытые потери.

Процессный подход имеет ряд преимуществ:

- повышает производительность труда;
- упрощает деятельность и делает работу максимально прозрачной;
- обеспечивает соблюдение установленных правил;
- способствует оперативному изменению

- процессов при необходимости;
- уменьшает стоимость работы;
- увеличивает скорость разработки.

В рамках процессного подхода применяются различные нотации.

Нотация — это стандартизированный набор символов и правила, регулирующие то, что означают данные обозначения.

Существуют следующие нотации:

- VAD (value added chain diagram) — дает общий, не детализированный взгляд на бизнес-процессы. С ее помощью описываются процессы верхнего уровня, отображаются связи между бизнес-процессами. Так же с помощью VAD моделируются сквозные процессы;
- EPC (event-driven process chain) — благодаря данной нотации бизнес-процесс представляется как перечень шагов процесса, запускаемых событиями. Часто используется для анализа входов и выходов;
- BPMN (Business Process Model and Notation 2.0) — используется для автоматизации бизнес-процессов. В BPMN создается детальное моделирование бизнес-процесса, описывая все нюансы процесса;
- SIPOC (Supplier (поставщик), Input (вход), Process (процесс), Output (выход), Customer (потребитель)) — это не нотация в прямом ее понимании, а скорее формат таблицы, который помогает выделить границы бизнес-процесса, входы и выходы. Максимально проста в использовании, не содержит столько объектов как другие нотации [Коптелов н.д./2023].

В процессном подходе существует большое количество нотаций, однако это самые часто используемые из них.

### 1.5. Процессный подход к управлению НКО

Учреждения культуры — некоммерческие организации, созданные с целью создания и поддержания культурных ценностей, создания мероприятий и проектов, направленных на популяризацию искусства и культуры в общественных массах.

Некоммерческие организации занимают большую часть в сфере культуры и искусства, а основной деятельностью таких организаций составляет культурная и этическая составляющая, не направленная на получение прибыли от своей

работы. Все доходы, полученные в рамках работы, направляются на дальнейшее развитие организации и ее деятельности [Ходжаян 2013].

На данный момент в менеджменте культуры все чаще используют процессно-ориентированный подход. Основной его идеей является создание единой системы процессов, путем выделения, описания и соединения воедино различных процессов. Процесс представляется как определенная последовательность действий сотрудников, а предполагаемый результат — достижение поставленной цели, предоставляющий социальную выгоду для общества и государства в целом. Процессный метод подходит для учреждений культуры ввиду того, что «культурное производство» по своей сути является монотонным действием, которое не меняется годами. В сфере культуры все проекты выделяют как полноценные бизнес-процессы. В НКО в сфере культуры один проект будет считаться бизнес-процессом, у которого существует временное ограничение, однако, не имеющий строго сформированного штата сотрудников.

Выделить отдельно процессный подход как метод работы в НКО в сфере культуры достаточно тяжело, это связано с тем, что внедрить инновационный метод в устоявшуюся систему относительно энерго и финансово затратно, потому что необходимо полностью перестроить существующую систему, обучить существующих сотрудников или нанять новых.

Бизнес-процессы в НКО, также как и в любых других организациях, можно разделить на основные, вспомогательные, процессы управления и развития. В данном случае процессный подход связывает управление качеством, которое направлено на усовершенствование системы бизнес-процессов и менеджментом проектов в сфере искусства.

Использование процессного подхода позволяет создать равномерное развитие организации.

### 2.1 Анализ выбранной организации

Общероссийская общественно-государственная некоммерческая организация «Российский Фонд Культуры» является самой крупной организацией в сфере культуры и искусства в Российской Федерации. Фонд был основан 12 ноября 1986 года как общественное объединение «Советский фонд культуры» и включал в себя 50 общесоюзных культурных организаций. В 1993 году

было закончено реформирование фонда и председателем президиума стал советский и российский кинорежиссер Никита Сергеевич Михалков. После реформ фонд стал плотно сотрудничать с государственными организациями в сфере культуры. Благодаря работе фонда были организованы сотни всероссийских и международных мероприятий, открыты десятки региональных музеев, созданы многочисленные памятники культуры. На данный момент существует разветвленная сеть филиалов и представительств фонда в различных уголках Российской Федерации. «Российский фонд культуры» имеет благодарность Президента Российской Федерации Владимира Владимировича Путина «За большие заслуги в сохранении и приумножении культурного наследия России».

Организационно-правовая форма некоммерческой организации — 70400 — Фонды.

Основным видом деятельности организации по общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД) является пункт 90.0 «деятельность творческая, деятельность в области искусства и организация развлечений». Согласно этому перечню, фонд организует различные всероссийские и международные мероприятия, оказывает финансовую и организационную поддержку различных инициатив граждан в сфере культуры и искусства. Главной задачей фонда, согласно пункту 23 главы II устава НКО, является помощь государственным органам, физическим и юридическим лицам в реализации культурных инициатив, стимулирования интереса граждан к творческой деятельности,

возрождение культурных традиций, решение задач государственного, регионального и муниципального уровня в рамках государственной культурной политики, создание значимых проектов в сфере культуры и искусства.

Дополнительными видами деятельности НКО, согласно ОКВЭД, являются:

- 58.19 — виды издательской деятельности
- Фонд ведет обширную издательскую деятельность. В НКО создано издательство, на базе которого печатаются различные исторические и биографические произведения;
- 64.99 — предоставление прочих финансовых услуг, кроме услуг по страхованию и пенсионному обеспечению, не включенных в другие группировки. Фонд оказывает финансовую поддержку инициатив, является спонсором международных и российских мероприятий, а также вносит финансовый вклад, создание и развитие музеев и выставок по всей стране. Еще одной сферой работы фонда является выдача различных грантов и проведение конкурсов в сфере культуры и искусства.
- 72.20 — научные исследования и разработки в области общественных и гуманитарных наук.

Проанализируем бухгалтерскую отчетность фонда за последние 4 года.

Согласно таблице бухгалтерского баланса (рис. 3), за последние 4 года организация увеличила рост показателей капитала, что говорит о росте масштабов фонда и его работы.

Наименование показателя	Код	31.12.20	31.12.19	31.12.18	31.12.17	31.12.16
<b>АКТИВ</b>						
Материальные внеоборотные активы	1150	56 429	42 943	0	0	0
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	1170	8 938	562	380	380	0
Запасы	1210	30 384	549	677	285	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	41 570	5 668	0	519	0
Финансовые и другие оборотные активы (включая дебиторскую задолженность)	1230	1 218	713	699	0	0
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>138 539</b>	<b>50 435</b>	<b>1 756</b>	<b>1 184</b>	<b>0</b>
<b>ПАССИВ</b>						
Капитал и резервы	1300	0	0	0	975	0
Кредиторская задолженность	1520	1 519	1 726	130	209	0
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>138 539</b>	<b>50 435</b>	<b>1 756</b>	<b>1 184</b>	<b>0</b>

**Рис. 3.** Бухгалтерский баланс

Источник: Бухгалтерская отчетность и финансовый анализ Российского фонда культуры, см. URL: <https://sefculture.ru/reports.html>

Одним из главных критериев, на которые стоит обратить внимание при изучении финансовой

отчетности компании, являются:

- показатель чистых активов — это показатель, расчёт которого однозначно закреплён в законодательстве Российской Федерации. Данный показатель является отражением состоятельности организации и свидетельствует о наличии у нее собственных средств;
- коэффициент автономии — это показатель финансовой независимости организации, который отражает соотношение собственного капитала к общей сумме капитала организации. Данный показатель отражает способность организации не зависеть от кредиторов. Отражается в обратном соотношении;
- коэффициент текущей ликвидности — это показатель платежеспособности организации, показывает, насколько организация способна погашать краткосрочные обязательства используя лишь оборотные активы.

Вся отчетность предоставлена на рисунке 4.

Финансовый показатель	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2017
Чистые активы <sup>1</sup>	2 380 120	2 269 976	2 035 504	2 001 569
Коэффициент автономии (норма: 0,5 и более)	1	1	1	1
Коэффициент текущей ликвидности (норма: 1,5-2 и выше)	-	-	-	-

**Рис. 4.** Анализ финансовых показателей

Источник: Бухгалтерская отчетность и финансовый анализ Российского фонда культуры, см. URL: <https://sefculture.ru/reports.html>

Каждая организация предоставляет отчет о целевом использовании средств, в котором излагает, сколько денег имела организация на балансе в начале и в конце года, а также расписывает все траты за отчетный период. Данные представлены на рисунке 5.

Наименование показателя	Код	2020	2019	2018	2017
Остаток средств на начало отчетного года	6100	2 269 976	2 035 504	2 001 569	0
Поступило средств					
Добровольные имущественные взносы и пожертвования	6230	0	0	1 000	2 000 030
Прочие	6250	235 984	273 959	59 551	1 558
Всего поступило средств	6200	235 984	273 959	60 551	2 001 588
Использовано средств					
Расходы на целевые мероприятия	6310	(119 000)	(32 000)	(22 000)	(0)
в том числе:					
иные мероприятия	6313	(119 000)	(32 000)	(22 000)	(0)
Расходы на содержание аппарата управления	6320	(1 651)	(1 530)	(1 638)	(18)
в том числе:					
расходы, связанные с оплатой труда (включая начисления)	6321	(1 408)	(1 406)	(1 406)	(0)
прочие	6326	(243)	(124)	(232)	(18)
Прочие	6350	(5 189)	(5 957)	(2 978)	(1)
Всего использовано средств	6300	(125 840)	(39 487)	(26 616)	(19)
Остаток средств на конец отчетного года	6400	2 380 120	2 269 976	2 035 504	2 001 569

**Рис. 5.** Отчет о целевом использовании средств

Источник: Бухгалтерская отчетность и финансовый анализ Российского фонда культуры, см. URL: <https://sefculture.ru/reports.htm>

Вся собранная отчетность находится в официальных источниках. Для анализа была использована открытая информация из баз данных Федеральной налоговой службы, Росстата Российской Федерации и с официального сайта Российского фонда культуры. Все вышеизложенные значения исчисляются в тысячах рублей. Исходя из всех вышеперечисленных данных можно сделать выводы о финансовом положении организации. Основным моментом недопонимания и пропуска нецелесообразной траты финансовых средств могут стать пункты «прочее» из та-



блицы 3, потому что они расписаны максимально обширно и не дают возможность своевременно отследить каналы коррупции.

Проведем более глубокий анализ НКО, строим организационную структуру организации.

Организационная структура служит наглядным примером направления движения организация, отражает как связан между собой штат сотрудников. У каждого работника есть свой перечень обязанностей и список определенных черт, отличающих сотрудника и занимаемую им

должность. В каждой организации существует уникальная организационная структура, создающая определенный порядок работы и взаимодействия внутри организации.

Организационная структура Российского фонда культуры — линейно-функциональная. Она подразумевает единоначалие, включает в себя линейное построение структурных подразделений, разделения функций между ними и сочетаний централизацию и децентрализацию процессов.



Рис. 6. Организационная структура НКО «Российский фонд культуры»  
Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Коррупция возникает по разным причинам, но основными можно назвать алчность, желание получения выгоды, не обязательно финансовой и наличие возможности проводить коррупционные схемы, обходя официальные правила. Сложнее всего выделить коррупционные схемы в вертикальной системе организационного типа «начальник-подчиненный». В данном случае мы сталкиваемся с проблемой, когда становится невозможно выделить на каком этапе возникло правонарушение из-за огромной цепочки передачи информации. Возникает возможность освоить бюджетные деньги или иным способом злоупотребить своими полномочиями и «перекинуть» ответственность на нижестоящие уровни. В этом случае заинтересованному лицу не выгодно искать пути оптимизации процессов, усовершенствовать систему и расширять деятельность организации. Основным критерием построения плана работы является лишь желание получения собственной выгоды. Для более точного решения проанализируем процессы верхнего уровня, рассмотрим основные входы и выходы. Благодаря этому можно оценить эффективность управления, обозначить ключевые факторы и «точки разрыва», где резко падает результативность организации, именно здесь и необходимо искать проблему и пути ее решения. Для этого построим упрощенную бизнес-модель организации.



Рис. 7. Упрощенная бизнес-модель организации  
Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Построим VAD, чтобы определить связи между бизнес-процессами и рассмотреть организацию в целом. Спустимся на уровень ниже и распишем все процессы.

Интерес представляют бюджетирование из процессов управления и бухгалтерский учет из обеспечивающих процессов. Именно их мы рассмотрим с целью выявления возможных коррупционных рисков и предположительного плана их предотвращения.

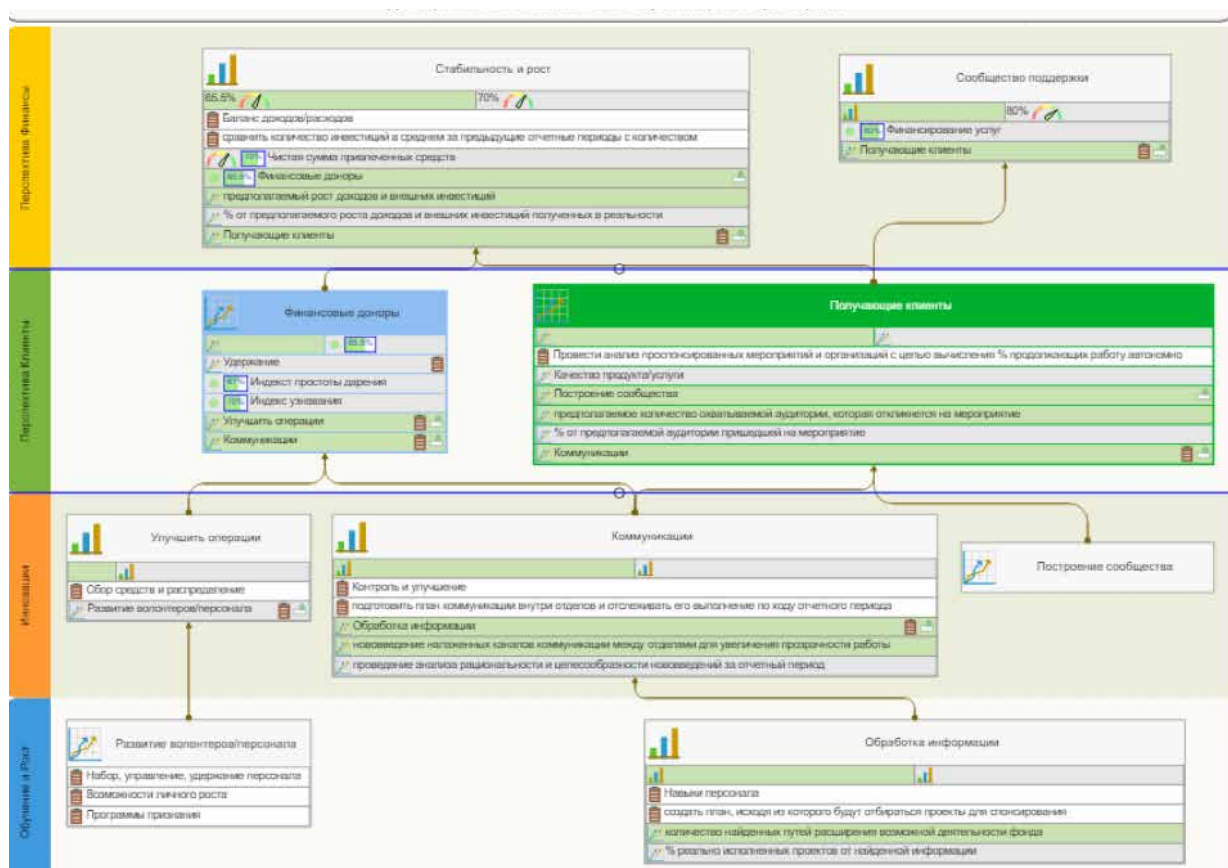


**Рис. 8.** Организационная структура НКО «Российский фонд культуры»  
 Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

**2.2. Диагностика проблем организации на основе процессного подхода**

Построим систему сбалансированных показателей. ССП используется менеджерами, чтобы отследить, как сотрудники выполняют поставленные задачи, а также оценить влияние выполненных и не выполненных пунктов плана на весь

процесс. ССП связана с ключевыми показателями деятельности организации. Она основывается на ключевых бизнес-процессах, включает в себя внутренние показатели деятельности, внешние влияния, уровень довольства клиентов и показывает стратегию развития организации.



**Рис. 9.** Схема ССП

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

ССП включает в себя:

- финансы;
- клиентов;
- бизнес-процессы;
- персонал.

Для каждого из пунктов расписывают 3–6 показателей результативности, на базе которых и идет основной анализ.

Строится ССП (рисунок 9), перед этим выделяются основные показатели эффективности в каждом из пунктов, расписываются опережающие и запаздывающие факторы, по которым формируется предположение, с которым сравнивается полученный результат. На основе данных показателей высчитывается целесообразность выбранной траектории.

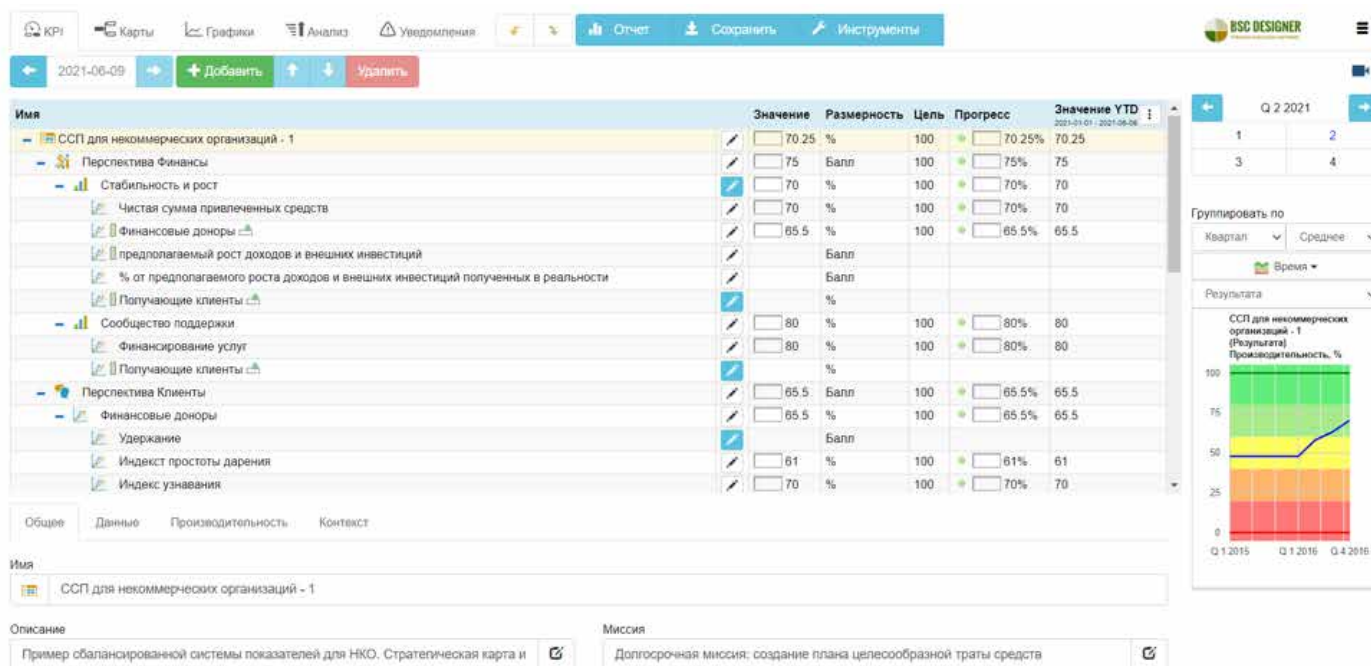


Рис. 10. Расчет KPI

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

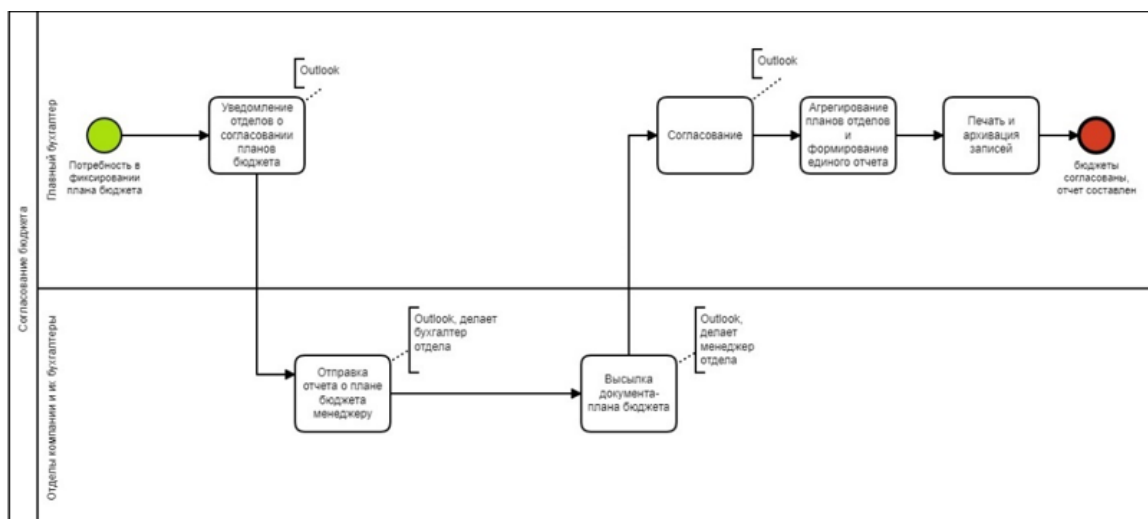


Рис. 11. Модель AS IS

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

На основе ССП можно построить KPI — коэффициент, отражающий эффективность проделанной работы организации. Построим модель AS IS для того, чтобы посмотреть, как устроен процесс

на данный момент, до внедрения всех нововведений для минимизации антикоррупционных рисков. Проанализируем процесс «Согласование бюджета», наша основная цель снизить кор-

рупционные риски, поэтому исходя из этого мы выделяем проблемные участки и предлагаем их решение.

НКО «Российский культурный фонд»

*Проблема 1:* сложно найти виновного в фальсификации: ошибка бухгалтера или «просьба» начальника отдела.

*Проблема 2:* план бюджета высылают менеджеры. Обычно именно руководящие посты, обладающие существенным влиянием, склонны к коррупционной деятельности. Таким образом, документ, который отправил бухгалтер менеджеру как отчет, и план, который менеджер отправил главному бухгалтеру, могут отличаться в деталях, удобных для менеджера.

*Проблема 3:* коррупция может произойти постфактум, после того как процесс завершен. Все документы хранятся в офлайн архиве компании. Традиционно, бумажным носителям с подписями верят гораздо больше, прекрасно зная, что есть такие вещи как Photoshop. Но такие записи как раз таки проще подделать, заменив документы в архиве.

### 2.3. Примерный план решения проблем по устранению коррупционных рисков

*Решение 1:* вводим «Битрикс24» на предприятии, чтобы контролировать поток заявок и контролировать согласующих. Так намного быстрее и легче отслеживать заявки. Главного бухгалтера будем просить проверять расчёты коллег, но не полностью, а обзорно. Будем просить проверять наличие расчётов по формулам в 1С, потому что, если в колонке должна стоять формула для сложного расчёта, а стоит просто число, то это заставляет задуматься и перепроверить данный расчет.

За выявление таких несостыковок будем вводить премирование сотрудников. Так мы будем дополнительно стимулировать внимательность. Если мы будем просить перепроверять главного бухгалтера всё с нуля, то продуктивность скорее упадет, если будем просить «окинуть взглядом и даже получить за это деньги». Так мы будем препятствовать самым неосторожным и непродуманным попыткам.

*Решение 2:* исключаем из этой цепочки менеджера, но в «Битрикс24», при отправке файла главному бухгалтеру добавляем менеджера как согласующего. Обычно управленцы не перепроверяют вычисления, и автоматически согласовывают всё, что им присылают.

*Решение 3:* при введении «Битрикс24» наличие архива становится бесполезным, у нас есть 1С и CRM заявки, в которой содержатся те же самые данные, что и архиве, которые передавались на согласование другим отделам. Таким образом у нас не только «итог», который можно подделать как в 1С, так и в архиве, чтобы скрыть факт наличия коррупции. Но и «история», автоматически сохраненная в «Битрикс24». Таким действием, мы снимаем с бухгалтера вообще ведение архива, что освобождает ему время для выполнения его непосредственных обязанностей и повышает его производительность. Также мы уменьшаем стимул главного бухгалтера подделывать записи, т.к. проверить на подлинность документ будет проще, используя CRM.

Строим модель TO BE, чтобы показать, как будет выглядеть процесс после внедрения решений по устранению коррупционных рисков.

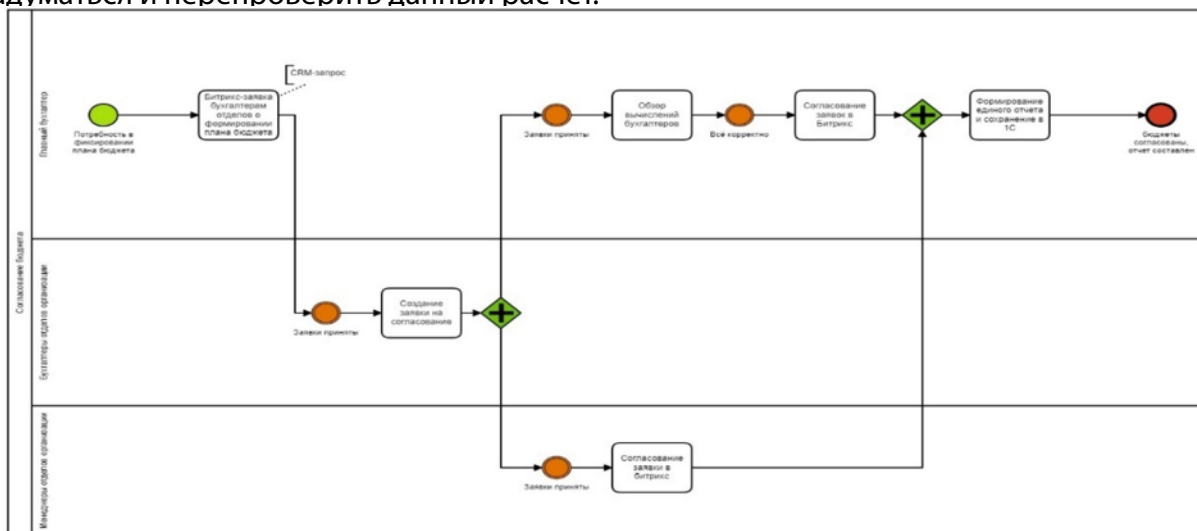


Рис. 12. Модель TO BE

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

### Заключение (Выводы)

На данный момент коррупция является достаточно распространенным явлением. Общество сталкивается с ней повсеместно. Из этого следует, что вопрос создания антикоррупционных механизмов в организациях стоит очень остро. Каждая организация заинтересована в минимизации коррупции для увеличения результативности и эффективности собственной работы.

Целью курсовой проектной работы было создание антикоррупционного механизма для некоммерческой организации — Российского фонда культуры. Для этого была проанализирована отчетность фонда, составлены организационная структура, модели AS IS и TO BE, VAD, выделены процессы и подпроцессы, в которых могут возникать коррупционные риски и предложены методы их устранения.

Все основные задачи, способствующие достижению цели выделенные перед началом работы были выполнены. В самом начале работы нами была выдвинута гипотеза, что изучение бизнес-процессов поможет выделить проблемные участки, способствующие появлению коррупции в организации, позволит построить полную картину работы фонда, а также даст возможность создать «идеальную модель», пресекающую любую возможность возникновения коррупционных рисков. После завершения работы, можно смело утверждать, что гипотеза верна, так как процессный подход позволил наглядно рассмотреть все процессы, сделать качественный анализ и пред-

ложить решение проблемы. Построение моделей бизнес-процессов значительно упростило систему, сделало ее более прозрачной и исключило возможность злоупотребления полномочиями сотрудниками организации.

При более детальном анализе Российского фонда культуры был выделен главный недостаток: все процессы внутри организации расплывчаты и не подразумевают конкретизации определенных пунктов. Именно это и оставляет лазейки для совершения финансовых преступлений. В том формате, в котором регулируются отношения и связи внутри штата сотрудников, касаясь финансовой составляющей на данный момент, не являются оптимальными. В ходе работы был предложен один из вариантов оптимизации работы организации, увеличивающий ее эффективность и значительно снижающий коррупционные риски.

Все вышесказанное подтверждает тот факт, что процессный подход может быть использован не только в коммерческих, но и в некоммерческих организациях для улучшения как определенных процессов внутри организации, так и всего предприятия в целом.

Процессный подход может быть полноценным методом борьбы с коррупцией в современном мире, потому что данный метод относительно прост для понимания, доступен для организаций различного масштаба и позволяет максимально точно и подробно выделить проблему и найти ее решение.

### Список источников

1. Грищенко 2017 — *Грищенко Ю. И.* Межсекторное социальное партнерство: НКО, государство, бизнес. EDN: YKMYLD // Некоммерческие организации в России. 2017; 2:33–40. ISSN: 1814-8484.
2. Касьянова 2021 — *Касьянова А. Н.* Уровень восприятия коррупции в России за 2020 год. EDN: VECLYR // Вестник науки. 2021; 1(5):71–77.
3. Коптелов н.д./2023 — *Коптелов А. К.* Моделирование бизнес-процессов — обзор нотаций. Текст : электронный // Коптелов Андрей Константинович : официальный сайт. URL: <https://koptelov.info/publikatsii/modelirovanie-biznes-protsessov/> (дата обращения 17.09.2023).
4. Лапкина 2006 — *Лапкина И. А.* Проблемы применения процессного подхода в деятельности коммерческих и некоммерческих организаций // . Управління проектами та розвиток виробництва. 2006; 2(18). ISSN: 2222-8810.
5. Ларикина 2019 — *Ларикина А. И.* Правовое обеспечение профилактики коррупции в рамках государственной службы / А. И. Ларикина, В. М. Реуф, С. В. Лунин. DOI: 10.24411/2500-1000-2019-11994. EDN: UWSGLP // Международный журнал гуманитарных и естественных наук = International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2019; 12-4:87–90. ISSN: 2500-1000; eISSN: 2500-1086.
6. Ходжаян 2013 — *Ходжаян Е. Г.* Процессный подход к управлению организационным развитием в некоммерческом секторе культуры и искусства. EDN: RRJVJL // Современные проблемы науки и образования. 2013; 5:385. eISSN: 2070-7428.

### References

1. Grishchenko Yu. I. Mezhshektornoye sotsial'noye partnerstvo: NKO, gosudarstvo, biznes [Intersectoral social partnership: NGOs, state, business]. EDN: YKMYLD. *Nekommercheskiye organizatsii v Rossii*. 2017; 2:33–40. ISSN: 1814-8484 (in Russ.).
2. Kasyanova A. N. Uroven' vospriyatiya korruptsii v Rossii za 2020 god [Level of perception of corruption in Russia for 2020]. EDN: VECLYR. *Vestnik nauki*. 2021; 1(5):71–77 (in Russ.).
3. Koptelov A. K. Modelirovaniye biznes-protsessov – obzor notatsiy Modeling business processes - a review of notations. Text : electronic. *Koptelov Andrey Konstantinovich* : official website. Available at <https://koptelov.info/publikatsii/modelirovanie-biznes-protsessov/> (access date 09.17.2023) (in Russ.).
4. Lapkina I. A. Problemy primeneniya protsessnogo podkhoda v deyatel'nost' kommercheskikh i nekommercheskikh organizatsiy [Problems of applying the process approach to the activities of commercial and non-profit organizations]. *Upravlinnâ proektami ta rozvitok virobniçtva*. 2006; 2(18). ISSN: 2222-8810 (in Russ.).
5. Larikova A. I. Legal support for the prevention of corruption within the framework of public service. By A. I. Larikova, V. M. Reuf, S. V. Lunin. DOI: 10.24411/2500-1000-2019-11994. EDN: UWSGLP. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2019; 12-4:87–90. ISSN: 2500-1000; eISSN: 2500-1086 (in Russ.).
6. Khojayan E. G. Protssesnyy podkhod k upravleniyu organizatsionnym razvitiyem v nekommercheskom sektore kul'tury i iskusstva [Process approach to managing organizational development in the non-profit sector of culture and art]. EDN: RRJVJL. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniy*. 2013; 5:385. eISSN: 2070-7428 (in Russ.).

*Информация об авторе:*

**Касьянова Екатерина Романовна** — студент магистратуры, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт), ул. Марксистская, 34/7, Москва 109147, Россия.

*Information about the author:*

**Kasyanova Ekaterina R.** — master student, Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute), 34/7 Marksistskaya st., Moscow, 109147, Russia.

*Статья поступила в редакцию 20.11.2023; одобрена после рецензирования 11.12.2023; принята к публикации 01.03.2024. The article was submitted 11/20/2023; approved after reviewing 12/11/2023; accepted for publication 03/01/2024.*