



**Добрынина Анна Константиновна**

студентка Факультета анализа рисков и экономической безопасности Финансового университета при Правительстве РФ

[anndobrynina@yandex.ru](mailto:anndobrynina@yandex.ru)

**Dobrynina Anna Konstantinovna**

student of the Faculty of risk analysis and economic security of the Financial University under the Government of the Russian Federation

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ  
АНТИКОРРУПЦИОННОГО  
КОМПЛАЕНСА НА БАЗЕ ПАО  
«АВТОВАЗ»**

*Работа посвящена вопросам построения системы антикоррупционного комплаенса на примере автомобилестроительного предприятия ПАО «АВТОВАЗ». Автором были раскрыты основные подходы к пониманию сущности комплаенса, дано определение и правовые основы антикоррупционного комплаенса в России. В работе проанализировано современное экономическое положение ПАО «АВТОВАЗ», выделены бизнес-процессы, характеризующиеся повышенным коррупционным риском, определены антикоррупционные политики и процедуры, применяемые компанией, а также проведена оценка их эффективности и достаточности для профилактики и противодействия коррупции. Автором разработана система антикоррупционного комплаенса на базе ПАО «АВТОВАЗ» с учетом имеющихся практик и особенностей компании.*

**Ключевые слова:** комплаенс, коррупция, антикоррупционный комплаенс, экономические преступления, экономическая безопасность, управление рисками.

**DEVELOPMENT OF THE ANTI-CORRUPTION COMPLIANCE SYSTEM IN THE PJSC «AVTOVAZ»**

*It is devoted to the development of the anti-corruption compliance system in the automotive enterprise of PJSC «AVTOVAZ». The author has revealed the main approaches to understanding of the essence of compliance, the definition and legal basis of anti-corruption compliance in Russia. It analyzes the current economic situation of PJSC «AVTOVAZ», identifies business processes characterized by increased corruption risk, defines anti-corruption policies and procedures applied by the company, and evaluates their effectiveness and sufficiency for preventing corruption. The author developed an anti-corruption compliance system based on the activity of the PJSC «AVTOVAZ», considering the company's existing practices and features.*

**Keywords:** compliance, corruption, anti-corruption compliance, economic crimes, economic security, risk management.

Современные политические и экономические реалии наглядно демонстрируют тенденцию усиления борьбы с коррупцией во всем мире. Регуляторы многих стран стремятся к созданию единых глобальных стандартов профилактики и противодействия коррупции и ужесточению ответственности за нарушение антикоррупционного законодательства.

Актуальность и необходимость борьбы с коррупцией регулярно подтверждается отчетами и докладами международных организаций, в том числе Ассоциации сертифицированных специалистов по расследованию хищений. По данным отчета «Ошеломляющая стоимость мошенничества», мошенничество с финансовой отчетностью, в том числе коррупция, вызывает наибольшие средние потери для компании. В частности, средние потери при реализации коррупционной схемы в России составляют \$200,000, что может стать критичным для нормального функционирования и существования компании [1].

По результатам Российского обзора экономических преступлений за 2016 год, проведенного компанией PWC, почти половина (48%) всех российских организаций столкнулась с экономическими преступлениями за последние 2 года. При этом стоит отметить, что одним из трех наиболее распространенных видов экономических преступлений, наряду с незаконным присвоением активов и мошенничеством при закупке товаров, работ и услуг, была признана коррупция [2].

Более того, согласно Индексу восприятия коррупции, рассчитанному международной организацией Transparency International, в 2016 году Россия заняла 131-е место из 176 мест, получив 29 баллов из 100, наряду с Ираном, Казахстаном, Непалом и Украиной.

Вышеперечисленное свидетельствует о недостаточном уровне профилактики и противодействия коррупции как на макро-, так и на микроуровне.

В подобных условиях для хозяйствующих субъектов особую актуальность приобретает проблема поиска и применения эффективных инструментов противодействия коррупции, одним из которых выступает система антикоррупционного комплаенса.

Стоит отметить крайнюю малоизученность российскими исследователями проблемы антикоррупционного комплаенса и его разработки, что свидетельствует о научной новизне данного вопроса.

В настоящий момент существует несколько подходов к определению комплаенса: Международная Комплаенс Ассоциация (International Compliance Association) рассматривает его как «способность действовать в соответствии с законом, набором правил или специальными требованиями» [3].

Кроме того, комплаенс может рассматриваться как отношения, которые устанавливаются деятельностью высшего руководства по контролю за функционированием компании и причастностью работников к этой деятельности.

В работах российских ученых комплаенс выступает процессом, в котором организация контролирует свое поведение, страхуя тем самым себя от противоправной деятельности. При этом имеются в виду процессы, с помощью которых компания пытается застраховаться от неправомερных (определенных как законодательно, так и внутренним уставом компании)

действий подчиненных и других наделенных полномочиями лиц [4, с. 6-7].

Собственное определение комплаенса дает Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации в Методических рекомендациях по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции от 08.11.2013: «Комплаенс – обеспечение соответствия деятельности организации требованиям, налагаемым на нее российским и зарубежным законодательством, иными обязательными для исполнения регулирующими документами, а также создание в организации механизмов анализа, выявления и оценки рисков коррупционно опасных сфер деятельности и обеспечение комплексной защиты организации» [5].

В данной работе за основу был принят международный подход, отраженный в международном стандарте ISO 19600:2014, который определяет комплаенс как удовлетворение организацией внутренних комплаенс-обязательств, которая компания принимает на себя в соответствии с внутренними документами, и внешних комплаенс-требований, которые определяются действующим законодательством [6].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день не существует единого, общепринятого подхода к определению комплаенса ввиду новизны данного вопроса. Более того, комплаенс может трактоваться как способность, процесс или как отношения по поводу соответствия деятельности компании действующему законодательству, что подчеркивает многоаспектность проблемы.

Следует отметить, что в действующем законодательстве отсутствует определение антикоррупционного комплаенса, ввиду чего в данной работе автором было разработано собственное определение данного понятия.

Под антикоррупционным комплаенсом автором понимается удовлетворение компанией внутренних антикоррупционных требований, определенных в Антикоррупционной политике, Кодексе корпоративного поведения и других внутренних документах, и внешних требований в области профилактики и противодействия коррупции, зафиксированных в нормах действующего законодательства. Соответственно, система антикоррупционного комплаенса - совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, направленных на минимизацию коррупционных правонарушений и включающих обеспечение «тона сверху», создание комплаенс-подразделения, анализ коррупционных рисков, разработку и внедрение политик и процедур, каналов оповещения о совершении правонарушения, проведение обучения сотрудников, оценку эффективности системы.

При изучении антикоррупционного комплаенса, представляется необходимым определить его правовую основу, к которой относятся отдельные нормативно-правовые акты иностранного законодательства, имеющие экстерриториальный характер, международное законодательство и законодательство Российской Федерации, касающееся вопросов профилактики и противодействия коррупции.

Основополагающими транснациональными законами в области противодействия коррупции являются Закон США «О коррупционных практиках за

рубежом» (FCPA – Foreign Corrupt Practices Act) и Закон Великобритании «О борьбе со взяточничеством» (UKBA – United Kingdom Bribery Act).

Данные законы важны, в том числе, и для российских компаний ввиду их экстерриториального характера. В частности, их следует учитывать компаниям, имеющим определенную юридическую связь с Великобританией или США, например, учрежденным или зарегистрированным в этих государствах, или частично осуществляющим свою деятельность на территории данных государств [5].

В российском законодательстве, регламентирующим вопросы профилактики и противодействия коррупции, особое внимание следует уделить Федеральному закону «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 N 273-ФЗ, поскольку он является основополагающим нормативным правовым актом в сфере борьбы с коррупцией в России [7].

В данном федеральном законе под коррупцией понимается а) 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; б) совершение деяний, указанных в подпункте «а», от имени или в интересах юридического лица [7].

Важно отметить, что в данном федеральном законе впервые отразилась роль законодателя в стимулировании внедрения комплаенс-процедур: в статье 13.3 закреплена обязанность организаций разрабатывать и принимать меры по предупреждению коррупции, которые могут включать:

1) определение подразделений или должностных лиц, ответственных за профилактику коррупционных и иных правонарушений;

2) сотрудничество организации с правоохранительными органами;

3) разработка и внедрение в практику стандартов и процедур, направленных на обеспечение добросовестной работы организации;

4) принятие кодекса этики и служебного поведения работников организации;

5) предотвращение и урегулирование конфликта интересов;

б) недопущение составления неофициальной отчетности и использования поддельных документов [7].

В марте 2016 года были приняты Методические рекомендации Росимущества России по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции, которые установили основные требования к организации комплаенс-системы, включая разработку и утверждение внутренних нормативных документов по предупреждению и противодействию коррупции, в том числе Антикоррупционной политики и Кодекса корпоративного поведения, создание Комплаенс-департамента и назначение комплаенс-менеджера,

разработку, утверждение и реализацию плана мероприятий по предупреждению и противодействию коррупции, а также проведение внутренних и внешних проверок эффективности комплаенс-системы и внутренних контролей в области предотвращения и противодействия коррупции [8].

Таким образом, на сегодняшний день антикоррупционный комплаенс получил необходимую правовую базу в международном и российском законодательстве, что способствует его практическому внедрению в хозяйствующих субъектах.

Особую актуальность антикоррупционный комплаенс приобретает в компании автомобильного сектора, показатель индекса противодействия коррупции которой, по результатам исследования PWC, составляет лишь 53%, что демонстрирует явную недостаточность применяемых в отрасли антикоррупционных мер [9].

В качестве объекта в данной работе выступает компания «АВТОВАЗ» - крупнейший производитель легковых автомобилей в России и Восточной Европе.

Анализ основных финансовых показателей позволяет утверждать, что данное предприятие является убыточным с 2013 года, отличается крайне низкой рентабельностью. Данную ситуацию руководство АВТОВАЗа объясняет внешними экономическими причинами, например, значительной девальвацией рубля, снижением спроса на автомобили LADA [10]. Однако, можно сделать предположением, что значительные проблемы в деятельности АВТОВАЗа касаются не столько внешней, сколько внутренней среды организации, и могут быть связаны с отсутствием эффективных механизмов профилактики и противодействия коррупционным правонарушениям.

Для построения системы антикоррупционного комплаенса на базе ПАО «АВТОВАЗ», необходимо, в первую очередь, оценить бизнес-процессы компании на предмет их подверженности коррупционным рискам.

Оценка коррупционных рисков является важнейшим элементом системы антикоррупционного комплаенса, поскольку позволяет определить бизнес-процессы компании, требующие применения антикоррупционных мероприятий, а также оптимизировать использование ресурсов, направляемых на проведение работы по профилактике коррупции.

В результате проведенного анализа были выявлены и обоснованы области деятельности ПАО «АВТОВАЗ», которые характеризуются повышенным коррупционным риском:

1. Закупочная деятельность.

В ПАО «АВТОВАЗ» процесс закупок является одним из основных бизнес-процессов наряду с производством автомобилей и комплектующих и их сбытом. Закупочная деятельность на предприятии характеризуется масштабностью: в 2015 году было закуплено 25776 номенклатурных позиций (с учетом инвентаря и оборудования) с общим объемом поставок - 115723 млн рублей, заключено свыше 657 тендеров, привлечено около 417 поставщиков [10].

Таким образом, закупочная деятельность в ПАО «АВТОВАЗ» характеризуется значительными масштабами и сложностью процесса. Более того, согласно Российскому обзору экономических преступлений за



2016 год, 95% респондентов считают, что риск коррупции наиболее высок на этапе отбора поставщиков при осуществлении закупок [2].

К тому же, коррупция в закупочной деятельности представляет собой вдвойне опасное явление для компании, поскольку не только наносит ущерб в области приобретения товаров, но и лишает компанию возможности справедливо и успешно конкурировать в коммерческих или публичных тендерах. Ввиду этого представляется необходимым считать закупочную деятельность как бизнес-процесс с повышенным уровнем коррупционного риска и разрабатывать дополнительные процедуры контроля.

2. Обмен деловыми подарками и знаками делового гостеприимства.

Очевидно, что подарки или поощрения способны изменять суть и последствия сделки. На самом деле, подарки или поощрения могут быть сделаны в знак благодарности за преимущество, предоставленное ранее (в форме «отката») или за преимущество, которое будет осуществляться в будущем (в форме манипуляции). Это объясняется тем, что предложение подарка или поощрения может вызвать чувство долга у получателя, чтобы изменить в какой-то степени его решение или даже предоставить что-либо взамен.

ПАО «АВТОВАЗ» ведет активную внешнюю деятельность, организуя представительские мероприятия и принимая делегации. Более того, учитывая, что с 2013 года большей частью акций владеет франко-японский Alliance Renault Nissan, становится очевидным, что количество таких делегаций со стороны французский и японских представителей увеличилось в разы.

Ввиду этого, представляется необходимым разработать процедуры контроля за обменом подарками и знаками делового гостеприимства, четко определить приемлемость дарения и принятия подарков.

3. Бизнес-процессы по работе с кадрами.

ПАО «АВТОВАЗ» располагается в г. Тольятти, население которого составляет 510567 человек. Предприятие является градообразующим с 1970-х годов, численность работников АВТОВАЗа по состоянию на 2015 год составляет 50046 человек, что занимает порядка 15% от экономически активного населения г. Тольятти [11].

Таким образом, можно утверждать, что, с большой долей вероятности, большинство сотрудников ПАО «АВТОВАЗ» связаны между собой дружескими или родственными связями. Данный фактор оказывает негативное влияние на коррупционную устойчивость предприятия, создавая дополнительные конфликты интересов, порождая nepотизм, излишнюю неформальность общения и способствуя коррупционным связям в области найма персонала, его продвижения и мотивации.

Более того, необходимо отметить, что кадровая политика ПАО «АВТОВАЗ» предусматривает сокращение персонала: в 2017 году планируется сократить по меньшей мере 740 человек [12]. Подобная оптимизация численности персонала может также послужить фактором коррупции, поскольку сотрудники будут вынуждены использовать любые способы, в том числе и коммерческий подкуп, для того, чтобы остаться в компании.

Определив основные бизнес-процессы, характеризующиеся повышенным коррупционным риском,

необходимо провести оценку эффективности применяемых на предприятии мер и процедур по минимизации данного вида рисков.

В ходе анализа было выяснено, что в ПАО «АВТОВАЗ» отдельные процедуры по управлению коррупционным риском реализуются в основном в области закупочной деятельности:

- существует система ограничения полномочий по утверждению закупочных бюджетов, что подразумевает установление ценовых лимитов для каждого уровня ответственности;

- проводится комплексный качественный аудит всех производителей запчастей и компонентов с целью подготовки перечня утвержденных поставщиков, исключительно с которыми в дальнейшем будут заключаться договора;

- ведутся базы данных сравнительных ценовых показателей и проводятся дополнительные проверки в тех случаях, когда цены, указанные в договоре, слишком сильно отличаются от средних по рынку.

В области регулирования бизнес-процессов по работе с кадрами в ПАО «АВТОВАЗ» функционирует комитет совета директоров по кадрам и вознаграждениям, задачи которого – обеспечение принятия советом директоров обоснованных и взвешенных решений по кадровым вопросам, совершенствование порядка определения и выплаты вознаграждений.

В то же время на предприятии отсутствует утвержденная Антикоррупционная политика как основополагающий документ в деле профилактики и противодействия коррупции, Кодекс корпоративного поведения не содержит положений об антикоррупционной культуре, конфликте интересов, не обособлены Положения принятия и дарения подарков, Положение сообщения о правонарушениях [13].

Таким образом, становится очевидным точечный подход компании к противодействию коррупции, который заключается в принятии отдельных антикоррупционных мер при отсутствии документальной и организационной базы. Данный подход является недостаточным и малоэффективным для такой крупной и сложной организации, как ПАО «АВТОВАЗ», и требует создания полноценной системы по профилактике и противодействию коррупции.

На основе проведенного исследования можно утверждать о необходимости создания системы антикоррупционного комплаенса на базе ПАО «АВТОВАЗ», которая состоит из следующих основополагающих компонентов:

- «Тон сверху»
- Создание комплаенс-подразделения
- Анализ коррупционных рисков
- Разработка политик и процедур
- Проведение обучения сотрудников
- Оценка эффективности системы

«Тон сверху» заключается в дополнительной обязанности руководства на личном примере демонстрировать приверженность принципам неприятия коррупции и всячески способствовать реализации антикоррупционных мер и процедур. Более того, руководители должны создавать среду открытого общения в коллективе, способствующую обсуждению сотрудниками любых этических проблем, и прислушиваться к их мнению [14].

При создании подразделения комплаенса важно учитывать особенности организационной структуры предприятия и придерживаться следующих принципов:

- Принцип прямого доступа к высшему руководству;
- Принцип полной доступности для бизнеса;
- Принцип информационного обмена и взаимодействия с другими подразделениями, в особенности с подразделениями повышенного коррупционного риска;
- Принцип взаимодействия с государственными надзорными органами;
- Принцип независимости подразделения комплаенса и внутреннего аудита.

Ввиду этого, представляется целесообразным обеспечить подотчетность подразделения комплаенса Вице-президенту по безопасности и режиму ПАО «АВТОВАЗ», входящему в действующий состав правления ПАО «АВТОВАЗ».

Также необходимо определить документально-правовую основу антикоррупционного комплаенса, а именно: разработать и внедрить внутренние документы, касающиеся профилактики и противодействия коррупции, основополагающим из которых является Антикоррупционная политика.

Меры и процедуры, разрабатываемые в рамках системы антикоррупционного комплаенса призваны минимизировать коррупционный риск в деятельности хозяйствующего субъекта, в особенности, в выделенных выше бизнес-процессах, и могут содержать следующие:

1. В области закупочной деятельности:

- Постоянный мониторинг контрагентов на предмет соблюдения ими коррупционного законодательства и отказ от сотрудничества с контрагентами, замешанными в коррупционных правонарушениях.
- Проведение выборочной калькуляции сметы затрат на закупку для выявления необоснованного завышения цены или количества покупаемых ресурсов.
- Проведение анализа конъюнктуры рынка с целью обоснования выбора того или иного поставщика для проведения закупочной деятельности.
- Запрет дробления закупок от одного и того же поставщика с целью минимизации суммы закупки в условиях действующего принципа разделения ответственности по одобрению закупок в зависимости от суммы.
- Регулярное заполнение сотрудниками Дирекции по закупкам декларации о конфликте интересов в отношении потенциального поставщика.
- Процедура публикации результатов конкурса поставщиков во внутренних ресурсах и на официальном сайте компании с целью повышения прозрачности закупочной деятельности.

2. В бизнес-процессах по работе с кадрами:

- Введение в нормы трудового договора и должностных инструкций антикоррупционных оговорок.
- Регулярное заполнение сотрудниками Дирекции по работе с персоналом декларации о конфликте интересов в отношении потенциальных работников.
- Публикация результатов тестирования и прохождения аттестации работниками с целью повышения прозрачности кадровой деятельности.

- Разработка критериев, набора личных и профессиональных качеств, необходимых для той или иной должности в компании.

- Сотрудничество с независимыми рекрутинговыми агентствами с целью минимизации субъективности в отборе потенциальных сотрудников.

3. В области обмена деловыми подарками и знаками делового гостеприимства:

- Установление четких нормативов расходов на подарки и представительские мероприятия.
- Разработка форм учета расходов на представительские мероприятия с указанием цели мероприятия, формы его проведения, места, продолжительности и характера деловых переговоров, обоснованием целесообразности проведения данного мероприятия, списком участников с указанием их должностей.
- Введение запрета на обмен подарками и знаками делового гостеприимства до или в процессе ведения переговоров.

Особое внимание необходимо уделить порядку информирования и обучения о реализации антикоррупционных мер и процедур, которое включает в себя:

- периодические информационные сообщения в адрес работников ПАО «АВТОВАЗ» по вопросам неприятия коррупции;
- постоянное информирование сотрудников ПАО «АВТОВАЗ» о реализации и необходимости соблюдения конкретных антикоррупционных норм и процедур;
- вводный инструктаж по вопросам предупреждения и противодействия коррупции для новых сотрудников ПАО «АВТОВАЗ»;
- периодическое проведение обучающих мероприятий для всех сотрудников по общим вопросам предупреждения и противодействия коррупции;
- проведение обучения сотрудников, связанных с бизнес-процессами, характеризующимися повышенным коррупционным риском.

Заключительный этап формирования комплаенс-системы заключается в мониторинге данной системы, осуществляемой как в рамках внутреннего аудита, так и в процессе прохождения внешней, независимой проверки или сертификации. Отметим, что объектами мониторинга выступают как процедуры и процессы, так и внутренние антикоррупционные политики, кодексы и другие корпоративные документы [15].

Построенная система антикоррупционного комплаенса позволит компании минимизировать коррупционный риск, предотвратить или уменьшить финансовые потери, банкротство и санкций применительно к компании со стороны российских и зарубежных регуляторов, повысить эффективность деятельности компании и увеличить ее конкурентоспособность и капитализацию, сохранить деловую репутацию компаний как в России, так и за рубежом.

Таким образом, можно утверждать, что система антикоррупционного комплаенса выступает актуальным и эффективным инструментом в проблеме профилактики и противодействия коррупции, что в очередной раз подчеркивает необходимость ее тщательного изучения и практического внедрения в деятельности хозяйствующего субъекта.

**Литература:**

1. The Staggering Cost Of Fraud. Association of Certified Fraud Examiners. [Электронный ресурс] URL: <http://www.acfe.com/rtttn2016/docs/Staggering-Cost-of-Fraud-infographic.pdf> (дата обращения: 01.06.2017)
2. Российский обзор экономических преступлений, 2016 год. PwC. [Электронный ресурс] URL: <https://www.pwc.ru/ru/assets/recs-ru-final.pdf> (дата обращения: 01.06.2017)
3. What is compliance? International Compliance Association. [Электронный ресурс] URL: <https://www.int-comp.org/careers/a-career-in-compliance/what-is-compliance/> (дата обращения: 01.06.2017)
4. Буянский С. Г., Трунцевский Ю. В. Корпоративное управление, комплаенс и риск-менеджмент. М.: РУСАЙНС, 2016. 342 с.
5. Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции от 08.11.2013. Министерство труда и социальной защиты РФ. [Электронный ресурс] URL: <http://www.rosmintrud.ru/docs/mintrud/employment/26> (дата обращения: 01.06.2017)
6. ISO 19600:2014 Compliance management systems - Guidelines. ISO. [Электронный ресурс] URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:19600:ed-1:v1:en> (дата обращения: 01.06.2017)
7. Федеральный закон «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 N 273-ФЗ. КонсультантПлюс. [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82959/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/) (дата обращения: 01.06.2017)
8. Приказ Росимущества от 02.03.2016 № 80 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции». Информационный портал Кремль Москва. [Электронный ресурс] URL: <https://kremlin-moscow.com> (дата обращения: 01.06.2017)
9. Исследование по вопросам соблюдения требований антикоррупционного законодательства в России, 2016. PwC. [Электронный ресурс] URL: <https://www.pwc.ru/ru/forensic-services/assets/compliance-index-survey-2016-rus.pdf> (дата обращения: 01.06.2017)
10. АВТОВАЗ. Годовой отчет за 2015 год. Официальный сайт ПАО АВТОВАЗ. [Электронный ресурс] URL: <http://info.avtovaz.ru/index.php?id=186> (дата обращения: 01.06.2017).
11. Население. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Самарской области. [Электронный ресурс] URL: [http://samarastat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/samarastat/ru/statistics/population/](http://samarastat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/samarastat/ru/statistics/population/) (дата обращения: 01.06.2017).
12. «АВТОВАЗ» объявил о сокращении персонала. Лента.ру. [Электронный ресурс] URL: [https://lenta.ru/news/2017/02/20/avtovaz\\_personal\\_sokraschenia/](https://lenta.ru/news/2017/02/20/avtovaz_personal_sokraschenia/) (дата обращения: 01.06.2017)
13. Изменения (корректировка) информации раскрытой ПАО «АВТОВАЗ» в годовом отчете за 2015 год. Официальный сайт ПАО АВТОВАЗ. [Электронный ресурс] URL: <http://info.avtovaz.ru/index.php?id=186> (дата обращения: 01.06.2017)
14. Добрынина А. К. Кодекс корпоративной этики как превентивный механизм противодействия корпоративному мошенничеству // Вопросы экономики и управления. 2016. №5 (7). С. 144-147.
15. Добрынина А. К. Антикоррупционный комплаенс как необходимое условие развития российского бизнеса // Молодой ученый. 2017. №14. С. 350-353.