

§5 ВНУТРЕННИЕ УГРОЗЫ И КОНТРОЛИ

Комов Р. Г.

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ АУТСОРСИНГА В ВООРУЖЕННЫХ СИЛАХ РОССИИ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Аннотация. Автором проведено исследование вопросов использования Вооруженными силами России сторонних коммерческих организаций, которым передано обеспечение неосновных видов деятельности российской армии (т.н. аутсорсинг). При этом отмечаются положительные моменты и раскрываются проблемы, возникновение которых оказало негативное влияние на боевую готовность воинских частей и подразделений. На основе сравнительного анализа российской действительности и опыта применения таких организаций в вооруженных силах других стран автором предлагаются возможные пути решения возникших проблем в армии России. Эмпирической основой для исследования стали полученные из открытых источников информации сведения о практической реализации аутсорсинговых услуг в Вооруженных силах России, результаты проверок аутсорсинговых компаний Счетной палатой Российской Федерации. В процессе работы была применена совокупность методов эмпирического наблюдения, системного и компаративного анализов. Новизна работы заключается в выявлении существенных признаков такого явления как аутсорсинг, комплексном представлении основных проблем, негативно повлиявших на деятельность ВС России в результате его применения. По результатам проведенного исследования автором определены группы проблем: отсутствие должного финансового контроля над деятельностью организаций–аутсорсеров; создание предпосылок для снижения боевой готовности воинских частей; коррупционные проявления. В качестве возможных мер по реанимированию военного аутсорсинга предлагаются меры по совершенствованию законодательства в этой сфере и организационно-контрольного механизма.

Ключевые слова: аутсорсинг, Вооруженные силы России, зарубежный опыт, проблемы военного аутсорсинга, практика аутсорсинга, совершенствование системы аутсорсинга, коррупция, противодействие коррупции, обеспечение боевой готовности, экономическая безопасность.

Review. *This article presents the research on the issue of use of third-party commercial organizations by Russia's armed forces, to which it outsources the non-essential types of activity of the Russian military. At the same time, the author notes the positive aspects, as well as problems that brought negative influence on the battle readiness of the military bases and divisions. The empirical base for the research became the data from the open sources on the practical realization of outsourcing services in the armed forces of the Russian Federation, and results of the audits of the outsourcing agencies by the Accounts Chamber of the Russian Federation. The novelty of the work consists in determination of the essential aspects of such phenomenon as outsourcing, as well as a complex presentation of the key problems that negatively affected the performance of Russia's armed forces as the result of its use. Based on the results of the conducted research, the author determined a group of problems: lack of proper financial control over the activity of the outsourced organizations; creation of prerequisites for decreased battle readiness of the military bases; instances of corruption. As possible measures for reanimation of the military outsourcing, the author proposes ways of improving the legislation in this area, as well as the mechanism of organizational control.*

Keywords: *Outsourcing, Russian armed forces, Foreign experience, Military outsourcing, Outsourcing practice, Improving the outsourcing system, Corruption, Anticorruption measures, Battle readiness, Economic security.*

З а последние годы российская армия потерпела множество реформ и изменений, к которым, прежде всего, необходимо отнести существенное увеличение денежного довольствия военнослужащих, возобновившиеся планомерные поступления в войска новой военной техники, проведение крупномасштабных учений с применением опыта самых различных силовых структур, а также передачу неосновных видов деятельности сторонним организациям – так называемый аутсорсинг.

В этих целях на модернизацию оборонно-промышленного комплекса, перевооружение армии и флота и обеспечение их жизнедеятельности, Правительством России запланировано выделение беспрецедентных средств, достигающих 23 триллионов рублей¹ и повышение уровня контроля над их расходованием².

1 Обращение Президента России с ежегодным Посланием Федеральному Собранию от 12 декабря 2013 года / [Электронный ресурс] Администрация Президента РФ. URL:<http://www.kremlin.ru/transcripts/19825>. (дата обращения 04.03.2014).

2 В качестве мер по повышению уровня контроля над расходованием бюджетных денежных средств автором рассматриваются: введение в действие нового закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», принятие Президентом России личного руководства Военно-промышленной комиссией и др.

В то же время не все военные реформы находят понимание и положительную оценку как в армейской среде, так и в российском обществе в целом. В основном это связано с коррупционными скандалами, возникающими вокруг армии, которые активно обсуждаются в прессе³. Особую роль в формировании негативного общественного мнения сыграла ситуация, складывающаяся вокруг аутсорсинговой компании ВС России ОАО «Оборонсервис», отдельные руководители и должностные лица которой обвиняются Следственным комитетом России в преступлениях экономического характера и коррупции, в результате которых государству нанесен многомиллионный ущерб.

Что из себя представляет «аутсорсинг» и как он появился в ВС России? По утверждению А.Н. Суркова аутсорсинг, как одна из форм организации малого и среднего предпринимательства, вызван давлением со стороны рынка и новыми условиями конкуренции. Это один из способов повышения эффективности функционирования организации, заключающийся в сосредоточении всех усилий на основной де-

3 Володин А. Две стороны аутсорсинга в российской армии. / [Электронный ресурс] Военное обозрение. URL:<http://www.topwar.ru>. (дата обращения 07.03.2014); Воробьев В. Аутсорсинг без прикрас / [Электронный ресурс] Ежедневник «Военно-промышленный курьер». URL:<http://vpk-news.ru>. (дата обращения 05.03.2014).

тельности и передаче непрофильных работ на выполнение сторонней, специализирующейся на этом организации, способной эффективно решать поставленные задачи⁴.

Сам термин Outsourcing заимствован из английского языка (outer source using) и в буквальном переводе означает использование чужих ресурсов. Существует довольно большое количество трактовок данного понятия, таких как:

- оказание услуг или выполнение работ на контрактной основе организациями, не состоящими в штате или структуре заказчика⁵;

- передача части функций по управлению организацией или по поставке товаров и услуг, а также выполнению других каких-либо определенных работ внешней организации, сторонним исполнителям-специалистам⁶;

- передача части функций по обслуживанию деятельности фирмы другой организацией, при условии сохранения лишь тех профильных функций, которые фирма осуществляет лучше других, а передаче исполнителю таких, которые он выполняет лучше других⁷;

- решение о передаче каких-либо бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия стороннему подрядчику на продолжительный срок, принимаемое непосредственно руководителем предприятия и непосредственно связанное с организационными вопросами⁸ и т. д.

Проведя анализ различных определений аутсорсинга и обобщив их, можно утверждать, что к его основным признакам относятся временное, но долгосрочное выполнение работ для конкретного потребителя, контрактная

основа оказания услуг организациями, не состоящими в штате или структуре заказчика, и, наконец, соответствующая профилизация организации-исполнителя.

Главным отличием аутсорсинга от наиболее распространенного вида оформления отношений между коммерческими структурами – договором подряда (субподряда) являются срок заключения договорных отношений (как правило более 1 года), а также многократность предоставляемых услуг, по сравнению с предоставляемыми в рамках договора подряда (субподряда). К отличиям также можно отнести полную замену собственных подразделений заказчика компанией-аутсорсером, на которого возлагается решение собственными силами всех задач осуществляемой деятельности, в том числе все текущие финансовые затраты.

По результатам проведенного специалистами издания «Финансовый директор» исследования установлено, что привлечение коммерческими компаниями специализированных сторонних фирм для решения непрофильных задач хорошо зарекомендовало себя как в России, так и за рубежом, позволив существенно снизить затраты организаций на решение таких задач при условии сохранения, а в отдельных случаях и повышения, их качества⁹.

В Вооруженных силах России работа по привлечению гражданских организаций для оказания услуг и выполнения работ на платной основе в органах военного управления, объединениях, соединениях и воинских частях началась с 2005 года. Начиная с 2010 года, Министерство обороны Российской Федерации массово и, как всегда, в кратчайшие сроки передало некоторые тыловые функции на аутсорсинг ОАО «Оборонсервис», созданному для этих целей согласно Указу Президента России от 15.09.2008 № 1359 и имеющему уставной капитал 10,5 млрд рублей. Единственным акционером ОАО явилась Российская Федерация в лице Министерства обороны России.

«Оборонсервис» управляет рядом структур, объединенных по основным на-

⁹ Митрофанова Е. Как оптимизировать бизнес-модель компании / [Электронный ресурс] Журнал «Финансовый директор». URL: <http://www.fd.ru>. (дата обращения 02.09.2014).

⁴ Сурков А. Н. Правовые особенности «аутсорсинга» в ВС России. / [Электронный ресурс] Электронная библиотека военнослужащего. URL: <http://www.voenprav.ru/files/Surkov.doc>. (дата обращения 04.03.2014).

⁵ Там же.

⁶ Коновалов В. Н. Политология. Словарь. / [Электронный ресурс] Академик. URL: <http://www.dic.academic.ru>. (дата обращения 10.08.2014).

⁷ Герасимова Г. Е. Определение и виды аутсорсинга / [Электронный ресурс] Пермское агентство аутсорсинга. URL: <http://www.outsourcing-perm.ru>. (дата обращения 04.03.2014).

⁸ Рытик С., Ефимова С., Пешкова Т., Коник Н. Аутсорсинг / [Электронный ресурс] Фикшнбук. URL: <http://www.fictionbook.ru/doc/outsourcing.html>. (дата обращения 02.09.2014).

правлениям деятельности ОАО. К ним относятся открытые акционерные общества «Славянка», «Военторг», «Агропром», ЗАО «Оборонстрой», «Авиаремонт», «Спецремонт», «Газпромнефть–Аэро», «Ремвооружение», «Оборонэнерго», «Красная звезда» и другие коммерческие организации, определенные, как и «Оборонсервис», единственными исполнителями работ или поставщиками услуг с передачей им движимого и недвижимого имущества Минобороны России в безвозмездное пользование на длительные сроки¹⁰.

Исходя из анализа результатов практического использования аутсорсингового механизма в ВС России¹¹ (далее по тексту – практика), он наиболее активно реализуется при:

- организации и проведении технического обслуживания и ремонта вооружения и военной техники (ВВТ);
- организации питания личного состава;
- банно-прачечном обслуживании;
- выполнении внутригарнизонных перевозок воинских грузов, а также военнослужащих;
- обеспечении и заправке военной техники горюче-смазочными материалами;
- погрузочно-разгрузочных работах;
- эксплуатации зданий и сооружений;
- содержании и уборке территории и служебных помещений;
- вывозе твердых бытовых отходов и жидких нечистот.

В то же время в вооруженных силах стран НАТО аутсорсинг включает не только неосновные виды деятельности (например, организация питания военнослужащих, обслуживание и ремонт ВВТ), но и такие как подготовка военных специалистов, подвоз боеприпасов во время ведения боевых действий, планирование и организация боевой подготовки войск, разработка военных доктрин и концепций, планов отдельных операций (например: разработка военной

10 Официальный сайт ОАО «Оборонсервис» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.oboronsevice.ru>. (дата обращения 12.08.2014); Официальный сайт МО России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mil.ru>. (дата обращения 17.06.2014).

11 Здесь и далее приводятся результаты авторского анализа сведений, полученных из открытых источников информации в отношении Восточного, Центрального и Западного военных округов.

доктрины ВС Грузии осуществлялась частной военной компанией MPR1¹²), непосредственное участие представителей т. н. частных военных и разведывательных компаний в боевых действиях¹³. При этом доля коммерческих организаций, участвующих в организации и обеспечении мероприятий оперативной и боевой подготовки войск стран НАТО, составляет до 70%, что по сравнению с Российской армией больше чем в 3 раза¹⁴.

Некоторые ведущие западные частные и военные юристы отмечают, что первоначальная краткосрочная экономия, полученная от использования аутсорсинга, быстро улетучивается¹⁵. После ликвидации внутренних обеспечивающих подразделений ВС и их функций недобросовестные подрядчики аутсорсинга стараются повысить договорную цену до срока окончания контракта или требуют пересмотра цены в сторону увеличения при перезаключении контрактов. Чаще всего министерство обороны, не имея другого выбора, вынуждено согласиться с ценами, предлагаемыми этими компаниями.

Аналогичная ситуация складывается и в России, где рост расходов Вооруженных сил, в частности на организацию питания воен-

12 Частные компании мира: MPR1. аналит. обзор, сентябрь 2012 г. / [Электронный ресурс] Журнал «Военный обозреватель». URL: <http://www.milnews.ru/stati/item/333-chastnyie-armii-mira-mpri.html>. (дата обращения 03.09.2014).

13 Башкиров Н. Опыт использования частных военных компаний в ходе военных конфликтов в Ираке и Афганистане. / Зарубежное военное обозрение. 2013. N 11/800. С. 11-21 ; Смолин А. Частные военные компании: легализация наемных убийц или армия будущего? / [Электронный ресурс] Российское агентство правовой и судебной информации. URL: http://rapsinews.ru/international_publication/20140707/271667681.html. (дата обращения 20.09.2014); Частная военная компания. [аналит. обзор, октябрь 2014 г.] / [Электронный ресурс] Wikipedia (Википедия). URL: http://ru.wikipedia.org/wiki/Частная_военная_компания.html. (дата обращения 10.10.2014).

14 Башкиров Н., Туляков О. Аутсорсинг в странах НАТО / Зарубежное военное обозрение. 2013. N 6/795. С. 37-44.

15 Уиллер Уинслоу [Wheeler Winslow]. Химерные экономики аутсорсинга. / [Электронный ресурс] Center for defence information (Центр оборонной информации). URL: http://www.cdi.org/program/document.cfm.DocumentID=4621&from_page=/index.cfm&rule. (дата обращения 05.01.2014).

носущих, в 2010–2011 годах составил более 1000%¹⁶.

В зарубежных странах, Вооруженные силы которых пользуются услугами аутсорсинговых компаний довольно продолжительное время, в некоторых случаях использование аутсорсинга обходится дороже, чем содержание внутреннего подразделения из-за неграмотного контроля над выполнением договорных обязательств сторонами, а также некачественного проведения экономической экспертизы¹⁷. Министерство обороны США, сравнив затраты на содержание обеспечивающих подразделений и расходы по договорам аутсорсинга, пришло к пониманию того, что содержание собственных подразделений обходится дешевле.

Так, еще в 1991 году в исследованиях, проведенных по заказу Конгресса США¹⁸, было установлено, что некоторые договоры аутсорсинга обходятся министерству обороны дороже, чем содержание собственных подразделений. Например, в Главном контрольном управлении США (GAO) пришли к выводу, что в 11 из 12 случаев стоимость предоставления услуг по договору аутсорсинга в государственном секторе была выше стоимости содержания внутренних подразделений примерно на четверть.

Основными (теоретически предполагаемыми) преимуществами аутсорсинга в армии, исходя из опыта применения данных компаний за рубежом¹⁹, являются:

1. Освобождение личного состава военной организации от решения задач, выполнения работ не свойственных для них.

2. Использование конкуренции на рынке исполнителей в качестве инструмента снижения

затрат государства на предоставляемые услуги, повышения их качества.

3. Использование исполнителем специализированного оборудования, специальных знаний и технологий, которые у воинской части отсутствуют.

4. Разделение другой организацией, с которой заключен контракт, ответственности по выполняемой хозяйственной деятельности.

Вместе с тем, как показала практика, использование аутсорсинга в ВС России создало условия для возникновения ряда проблем, негативно повлиявших на их деятельность:

1. Отсутствие возможности у командования воинских частей повлиять на ход и результаты выполнения работ в интересах повышения боевой готовности своих подразделений.

2. Фактическое отсутствие контроля со стороны командования воинских частей над качеством работы организаций, поставляющих услуги.

3. Несоответствие качества отдельных видов выполняемых работ (предоставляемых услуг) предъявляемым требованиям.

4. Увеличение затрат бюджетных денежных средств ввиду привлечения к исполнению госконтрактов фирм, не располагающих для этого возможностями и передающих их выполнение субподрядчикам.

5. Отказ непосредственных исполнителей от производства работ (оказания услуг) по госконтрактам либо снижение их объема (качества) ввиду несоблюдения условий договоров субподряда.

6. Снижение квалификации военных специалистов ввиду отсутствия практики выполнения работ на ВВТ.

7. Создание предпосылок для утраты материальных ценностей, разглашения сведений ограниченного распространения.

8. Коррупция, мошенничество при оказании услуг ВС России и др.

В частности, в первом случае при выстроенной системе оказания услуг командование воинских частей не способно повлиять на результаты работ в целях повышения боевой готовности своих подразделений. Коммерческие структуры, основной целью которых является извлече-

¹⁶ Воробьев В. Указ. соч.

¹⁷ Уиллер Уинслоу [Wheeler Winslow]. Указ. соч.

¹⁸ Конкурентноспособный аутсорсинг: экономия обр-зуется, но необходимо улучшить точность расчета. аналит. обзор, август 2000 г. // Министерство обороны США. GAO/NSIAD-00-107. / [Электронный ресурс] U.S. government printing office (Типография правительства США). URL:<http://www.gpo.gov>. (дата обращения 05.03.2014).

¹⁹ Современная российская армия. аналит. обзор, ноябрь 2013г. / [Электронный ресурс] Автономная некоммерческая организация «Центр стратегических оценок и прогнозов». URL:http://www.csef.ru/studies/defance/projects/russian_army/articles/2555. (дата обращения 04.03.2014).

ние прибыли, как правило, не заинтересованы в улучшении дел в обслуживаемых ими воинских частях, организациях и учреждениях и, конечно, в обеспечении боевой готовности войск. Если раньше военная администрация могла решать вопросы обеспечения своих подразделений, обладая необходимой властью, материальными и денежными средствами, то сегодня оно выступает в роли просителя-наблюдателя, но при этом отвечает за боеготовность вверенной воинской части. Например, в настоящее время нормативными правовыми актами Минобороны России командованию предписывается подавать заявки на ремонт вышедшей из строя автобронетанковой техники в обслуживающую данный образец техники организацию. При этом определить очередность ремонта (например, с учетом приоритета в востребованности) командование не имеет права, что может привести к снижению боевой готовности воинских подразделений.

Следующей проблемой является фактическое отсутствие у воинской части рычагов контроля качества поставляемых услуг. Так, в Министерстве обороны фактически упразднены, сведены к минимальным (около 350 человек) штаты финансово-контролирующих органов²⁰. Осуществлять контроль и приемку услуг, предоставляемых коммерческими организациями, ранее предписывалось командирам соответствующих воинских частей, а с октября 2014 года – созданным по территориальному принципу отделам эксплуатации и контроля за оказанием услуг воинским частям (подчинены начальнику Управления эксплуатации, содержания и обеспечения коммунальными услугами воинских частей соответствующего военного округа). При этом командование, как и ранее, должно самостоятельно проводить оценку объемов и качества выполненных работ (услуг), составляя и согласовывая с представителями аутсорсинговых структур соответствующий документ, передаваемый в дальнейшем для проверки и оплаты в отдел эксплуатации и контроля. Как правило, дан-

20 Современная российская армия. аналит. обзор, ноябрь 2013г. / [Электронный ресурс] Автономная некоммерческая организация «Центр стратегических оценок и прогнозов». URL: http://www.csef.ru/studies/defance/projects/russian_army/articles/2555. (дата обращения 04.03.2014).

ная функция делегируется командирами одному из военнослужащих части, который зачастую не только не является специалистом в том виде деятельности, который осуществляет компания-аутсорсер, а также в финансово-экономических вопросах, но и не имеет реальной возможности осуществлять постоянный контроль ввиду большой загруженности по основным вопросам службы. В то же время согласно Уставу ОАО «Оборонсервис» внутренний контроль финансово-хозяйственной деятельности Общества осуществляется ревизионной комиссией, назначаемой исключительно самим обществом²¹. С учетом того, что зачастую штат созданных территориальных отделов составляет не более 7–10 человек, осуществлять стабильную проверку качества и объемов выполненных работ (услуг) в реальности не представляется возможным. Таким образом, из-за отсутствия контроля незнания исполнения государственных контрактов создаются предпосылки для снижения качества предоставляемых услуг и увеличения государственных затрат.

В большинстве случаев к выполнению государственных контрактов и договоров субподряда привлекаются коммерческие организации, либо ранее исполнявшие те же самые задачи будучи еще в составе Минобороны России, либо имеющие в своем составе лиц (специалистов), ранее задействованных в указанном виде работ. В то же время нередки случаи, когда уровень компетенции сотрудников аутсорсинговой компании (как непосредственных исполнителей, так и руководителя) оказывался недостаточным для оказания услуг на должном уровне. Так, к выполнению работ по утилизации ракетно-артиллерийского вооружения, боеприпасов и специального ракетного топлива на одном из объектов Министерства обороны России была допущена коммерческая организация, работники которой в своем абсолютном большинстве не имели соответствующей подготовки, что могло привести к возникновению чрезвычайных происшествий.

Очередным негативным фактором использования аутсорсинговых компаний в деятельности ВС России, является привлечение в отдельных случаях к исполнению госконтрактов

21 Официальный сайт ОАО «Оборонсервис».

компаний с уставным капиталом 10–20 тыс рублей, созданных за несколько месяцев до их заключения. Основной деятельностью таких компаний является перераспределение госконтрактов между субподрядчиками и извлечение из этого прибыли (т. н. фирмы-прокладки). В частности, в ходе проверки специалистами Счетной палаты России деятельности ОАО «Оборонсервис» в 2013 году был выявлен целый ряд коммерческих организаций, выполняющих многомиллионные государственные контракты не имея своих собственных мощностей, состоящих из штата в 2–3 человека, при этом их уставной капитал составлял не более 100 тысяч рублей²². Данные организации занимались исключительно передачей выполнения обязанностей по госконтрактам субподрядчикам, получая при этом прибыль в размере 2,5–7% от стоимости контрактов. Это, в свою очередь, повлекло увеличение затрат бюджетных денежных средств на их содержание.

В другом случае ввиду задержек оплаты (а в отдельных случаях и полной не оплаты) такими фирмами-прокладками уже проведенных непосредственными исполнителями работ или оказанных услуг, происходит снижение объемов и качества этих услуг (работ) либо отказ компании-субподрядчика от предоставления услуг воинской части.

Одной из указанных проблем является снижение уровня подготовки военных специалистов из-за невозможности выполнения ими отдельных видов работ (например, текущий ремонт боевой техники, организация питания и т. п.). Так, в настоящее время аутсорсинг активно используется в местах постоянной дислокации воинских частей, расположенных в основном вблизи крупных населенных пунктов. Однако организация и предоставление таких услуг вне места постоянной дислокации воинской части (в период учений, выходов кораблей в море, выполнения воинской частью учебно-боевых и боевых задач), а также в воинских частях, дислоцированных в отдаленных, малонаселенных местностях, где отсутствуют какие-либо гражданские структуры, с которыми можно заключить соответствующие

договоры, вызовет затруднения. В то же время использовать собственные силы воинской части для всестороннего обеспечения войск командование в большинстве случаев не имеет права. В боевых условиях невозможность использования гражданских специалистов в большинстве случаев способна привести к срыву выполнения поставленных задач. Например, в ходе наступлений, когда боевые подразделения отрываются от тыловых, проведение текущего, в т. ч. мелкого, ремонта боевой техники силами аутсорсинговых организаций невозможно. Отсутствие опыта военных специалистов либо отрицательно скажется на качестве ремонта вооружения, либо вовсе не позволит провести его силами боевых расчетов.

Необходимо отметить, что в настоящее время в Минобороны России принято решение о воссоздании (хотя и не в том объеме, как до введения аутсорсинговых услуг) тыловых служб для всестороннего обеспечения войск в военное время, а также в период проведения учений, выходов кораблей в море.

Практикой выявлены случаи нарушения государственных контрактов, предусматривающих запрет использования в воинских частях иностранной (зачастую самой дешевой) рабочей силы. С учетом фактической невозможности контролировать подбор персонала компании-аутсорсера представителями ВС России создается риск нарушения сохранности военного имущества, безопасности и утечки сведений ограниченного распространения, в т. ч. сведений, составляющих государственную тайну, вследствие предоставления права доступа сторонних организаций, а также их представителей на территорию военных объектов, к отдельным документам, информации и материальным ценностям военных организаций.

Необходимо также отметить, что в целях извлечения коммерческими структурами максимальной прибыли их руководители зачастую стараются сократить производственные затраты, в том числе путем сокращения заработной платы персонала. Это влечет за собой принятие на работу не только неквалифицированных и невостребованных другими коммерческими структурами, но и зачастую с криминальным

²² Официальный сайт Счетной палаты РФ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ach.gov.ru>. (дата обращения 07.03.2014).

прошлым работников, что негативно сказывается как на качестве выполняемых работ (услуг), так и на обстановке в воинской части.

С практической точки зрения наиболее опасными явлениями для нормального функционирования аутсорсинга в Российской армии являются коррупция и мошенничество как представителей аутсорсинговых компаний, так и военного командования, а также контролирующих органов, охватившие все без исключения этапы заключения и реализации государственных контрактов. Значительные бюджетные денежные средства, выделяемые государством на нужды Вооруженных сил России, привлекли мошенников и коррупционеров не только своими объемами, но и достаточной простотой их незаконного приобретения из-за несовершенства законодательства в данной сфере. Росту проявлений коррупции и мошенничества также способствовал тот факт, что надзорные и контролирующие органы, ранее имевшие дело в основном только с военными преступниками, использующими одни и те же мошеннические схемы, столкнулись с новыми методами и способами мошеннических и коррупционных действий, привнесенными извне. Незнание новых методов преступников долгое время не позволяло выявлять и успешно расследовать совершаемые противоправные деяния, что, в свою очередь, привело к их дальнейшему росту.

Как показывает практика, основными видами проявления коррупции и мошенничества в сфере оказания аутсорсинговых услуг Минобороны России являются:

- неправомерное использование в своих интересах субхолдингами ОАО «Оборонсервис» полученной прибыли, подлежащей обращению в доход государства;
- создание дебиторских задолженностей, приводящих к срыву выполнения госконтрактов;
- использование бюджетных денежных средств не по назначению;
- нанесение прямого экономического ущерба государству деятельностью отдельных должностных лиц аутсорсинговых компаний.

Рассмотрим, каким образом вышеперечисленные проявления коррупции и мошенничества отразились в деятельности аутсорсинговых компаний.

По результатам проверки, проведенной в 2013 году аудиторами Счетной палаты России, установлено²³, что ОАО «Оборонсервис» и его субхолдинги не только не выполняют, либо некачественно выполняют государственные контракты, но и, не имея собственных мощностей, перераспределяя их непосредственным исполнителям, в том числе своим дочерним компаниям. При этом они не только получают необоснованный доход (по отдельным видам работ от 2,5 до 7 % от общей стоимости контрактов), уходят от своевременной выплаты дивидендов государству (путем передачи акций одних организаций другим и использования высвобожденных средств в интересах третьих организаций и физических лиц), но и создают предпосылки для нанесения экономического ущерба России²⁴. Так, ОАО «Главное управление обустройства войск» (ГУОВ), входящее в состав ОАО «Оборонстрой», создано путем преобразования ФГУП «Главное управление обустройства войск Министерства обороны Российской Федерации» и является его правопреемником. Уставной капитал ГУОВ – 3 013 611 000 руб. В состав ГУОВ входят 8 филиалов и 1 представительство, численность работников – 156 человек. Единственным учредителем ГУОВ являлась Российская Федерация, от имени которой полномочия учредителя и акционера ГУОВ осуществляло Минобороны России. В то же время, 99,99997% акций ГУОВ в соответствии с приказом министра обороны А. Сердюкова от 13.08.2009 № 865 в 2012 году переданы ОАО «Оборонстрой», в результате чего доля Российской Федерации в уставном капитале ГУОВ составила 0,00003%²⁵. По итогам деятельности ГУОВ в 2011 и 2012 годах получена чистая прибыль размере 474 млн и 1 млрд рублей соответственно. Дивиденды по обыкновенным акциям по результатам 2011 года не выплачивались. По результатам 2012 года общим собранием акционеров принято решение

23 Там же.

24 По данным Счетной палаты России, ОАО «Главное управление обустройства войск» в 2011–2012 годах не выполнило госконтрактов на общую сумму более 40 млрд рублей.

25 По данным Счетной палаты России, аналогичным образом распределены дивиденды от деятельности ОАО «Военторг» и «Агропром».

о направлении 25% (253 млн руб.) полученной прибыли на выплату дивидендов. При этом дивиденды, перечисленные Минобороны по итогам деятельности ГУОВ за 2012 г., в итоге составили лишь 83 рубля 97 копеек, а остальные деньги перечислены на счета ОАО «Оборонстрой», которое не только по решению акционеров не выплатило дивиденды, но и использовало полученные денежные средства по своему усмотрению. По состоянию на 1 июля 2013 года дебиторская задолженность организаций, которым перечислялся аванс на проведение тех или иных работ в интересах Министерства обороны России перед ОАО «ГУОВ» составила более 106 млрд рублей. При этом по словам заместителя министра обороны России Р. Цаликова, общая сумма кредиторской и дебиторской задолженности субхолдингов ОАО «Оборонсервис» к началу 2013 года составляла около 400 млрд рублей²⁶. Это позволило длительное время (от 1 до 2 лет) бесконтрольно и безвозмездно использовать денежные средства бюджета в интересах данных организаций. Кроме того, в результате широкого использования практики авансирования выполняемых работ и фактического отсутствия контроля за их исполнением со стороны генерального подрядчика – ОАО «ГУОВ», создана проблемная дебиторская задолженность одной из коммерческих организаций в размере более 6 млрд рублей, что не только привело к срыву выполнения госконтрактов, но и создало предпосылки для невозврата данной суммы государству. В результате проверки специалистами Счетной палаты России деятельности ОАО «Оборонстрой», которое фактически владеет ГУОВ, определено, что общий прямой убыток государства за 2010–2012 годы составил более 12,5 млрд рублей.

В ходе проверок выявлены факты траты бюджетных денежных средств не по назначению. В частности, при проверке деятельности ОАО «Военторг» установлено, что девять предприятий–соисполнителей госконтрактов перечислили на оплату рекламы более 2 млрд рублей, 26 Карпов С. Замминистра обороны: долг дочек «Оборонсервиса» превысил 400 млрд руб. к началу 2013 года. / [Электронный ресурс] Информационное агентство России ТАСС. URL: <http://www.itar-tass.com/politika/1250886>. (дата обращения 13.08.2014).

или 19% от полученных средств²⁷. При этом все эти предприятия имели задолженность перед реальными поставщиками услуг и были признаны банкротами, однако использование перекрестной схемы банкротства друг друга позволило избежать необходимости расчетов с кредиторами. Также в период проведения Счетной палатой проверки ОАО «Военторг» передало по договорам пожертвования Минобороны России 61 квартиру, приобретенную на бюджетные денежные средства. Для каких целей было приобретено данное имущество и кому предназначалось не установлено.

Кроме того, по результатам проведенных подразделениями Главной военной прокуратуры проверок выполнения работ аутсорсинговыми компаниями министру обороны внесено представление об устранении нарушений закона от 25.01.2012 № 2/4-2151/11/35, согласно которому только деятельностью ОАО «Агропром» нанесен ущерб Минобороны России в размере более 10 млрд рублей.

При создании ОАО «Оборонсервис» и его субхолдингов коммерческим организациям было передано в управление имущество Министерства обороны на сумму более одного триллиона рублей. Причем отдельные предприятия, являясь исполнителями узкоспециализированных работ в интересах МО России, имели долги либо были нерентабельными, в связи с чем и были ликвидированы ОАО «по законам рыночной экономики». В свою очередь это привело не только к сокращению узких специалистов, но и к утрате уникальных технологий, увеличению затрат на приобретение импортной продукции, используемой в военно-промышленном комплексе, что в условиях действующих в отношении Российской Федерации санкций способствует нанесению прямого ущерба интересам страны. Так, на дату создания в состав ОАО «Оборонстрой» входили 58 дочерних акционерных обществ, а к концу 2012 года – только 36. Следует также отметить, что только Счетной палатой России выявлены убытки в результате

27 Исходя из авторского анализа информации об имеющихся схемах мошенничества и присвоения денежных средств на территории России, данный факт может указывать на вывод денег из оборота компании для их дальнейшего присвоения.

продажи акций этих предприятий и их имущества на общую сумму более 1,5 млрд рублей.

По результатам проверок деятельности аутсорсинговых организаций также установлено, что заявленные при их создании цели – сдерживание роста цен за счет прямого контроля себестоимости оказываемых услуг, сохранение имеющегося имущественного комплекса и рабочих мест для членов семей военнослужащих – достигнуты не были, необходимость наделения их статусом единственных исполнителей не оправдана.

В то же время, по мнению автора, следует отметить, что существует возможность выработать меры по совершенствованию реализации аутсорсинга в Вооруженных силах с учетом выявленных проблем.

К числу мер совершенствования целесообразно отнести:

1. Создание действенного финансового контроля в Минобороны России.
2. Введение процедуры т.н. инсорсинга (возвращение функций аутсорсеров собственным подразделениям Минобороны России).
3. Внесение изменений в российское законодательство и нормативные правовые акты Министерства обороны России.
4. Организация контроля заказчиком на местах над организациями–аутсорсерами.

Изменению ситуации в лучшую сторону будет способствовать внутренний финансовый контроль в Минобороны России, в т. ч. бригадного (дивизионного) звена, либо проведение аудита независимыми организациями. При этом необходимым условием для успешного функционирования контролирующих органов является наделение их сотрудников правом проведения встречных проверок в коммерческих организациях, осуществляющих взаимодействие с воинскими частями. Это позволит не только оперативно, в т. ч. на ранних стадиях, выявлять признаки нарушений в использовании бюджетных денежных средств при реализации аутсорсинговых услуг, но и в определенной мере оказывать профилактическое воздействие на потенциальных нарушителей.

Следующим, но не менее продуктивным направлением упорядочивания деятельности коммерческих компаний является внедрение ин-

сорсинга, предполагающего возможность возвращения функций аутсорсеров собственным подразделениям Вооруженных сил в случаях существенных нарушений условий контракта, например, таких, как необоснованное увеличение договорной цены, низкое качество работ, услуг, с обязательным возмещением причиненного ущерба, возвратом оплаты за не выполненные работы. В этом случае инсорсинг может стать экономическим рычагом, который заставит частных подрядчиков добросовестно выполнять условия контракта.

Внесение изменений в нормативные правовые акты Минобороны России, вводящие ограничения сроков исполнения заявок командиров воинских частей на оказание тех или иных услуг, наряду с возможностью наложения штрафных санкций на эти организации в связи с несоблюдением установленных сроков их исполнения, способно также стимулировать повышение качества услуг, предоставляемых коммерческими организациями.

Необходимы и изменения, касающиеся возможности внесения корректировок командованием (например, в исключительных случаях в целях поддержания боевой готовности воинской части) в действия организации–аутсорсера, а также привлечения военнослужащих к выполнению отдельных видов работ наряду с работниками аутсорсинговых компаний в целях получения ими опыта мелкого ремонта боевой техники, что позволит поддерживать боевую готовность воинских подразделений в любой обстановке.

Кроме того, внесение изменений в российское антикоррупционное законодательство, позволяющих исключить как необоснованное заключение государственных контрактов с коммерческими организациями, не обладающими соответствующими материально-техническими возможностями для их выполнения, так и дальнейшую передачу для выполнения госконтрактов третьим фирмам (по договорам субподряда), даст возможность заключать договора с непосредственными исполнителями, что не только снизит бюджетные расходы, но и повысит качество предоставляемых услуг.

Очередной мерой по совершенствованию аутсорсинга является усиление контроля заказ-

чика над коммерческими компаниями. Целесообразно отметить, что во 2-й половине 2014 года Министерством обороны созданы структуры по контролю над деятельностью аутсорсинговых организаций – управления эксплуатации, содержания и обеспечения коммунальными услугами воинских частей в составе соответствующих округов (флотов, оперативно-стратегических командований) с подчиненными им филиалами (отделами), располагающимися по территориальному принципу. Несмотря на малый опыт практического применения данной структуры, этот вид надзора также имеет недостатки, о которых говорилось ранее, затрудняющие объективно контролировать процесс расхода бюджетных денежных средств. Видится, что введение в штаты воинских частей должностей военнослужащих (служащих) из числа специалистов в сферах как финансово-хозяйственного обеспечения во-

инской части, так и её боевого применения, непосредственно отвечающих за взаимодействие с представителями аутсорсинговых компаний, а также осуществляющих приемку услуг (работ) позволит существенно увеличить эффективность деятельности контролирующих структур.

Подводя итоги, можно обоснованно говорить об актуальности аутсорсинга с учетом перспектив развития ВС России, но в другой интерпретации. Автор солидарен с мнением Министра обороны России генерала-армии С. Шойгу о необходимости скорейшей реструктуризации ОАО «Оборонсервис» и его субхолдингов, что должно способствовать не только повышению уровня предоставления аутсорсинговых услуг, но и снижению государственных затрат²⁸.

28 Шамуков Р. Шойгу: аутсорсинг в армии высвободил более 65 тыс. человек. / [Электронный ресурс] Информационное агентство России ТАСС. URL:<http://www.itar-tass.com/politika/1388281>. (дата обращения 03.09.2014).

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Башкиров Н., Туляков О. Аутсорсинг в странах НАТО / Зарубежное военное обозрение. 2013. N 6/795. С. 37-44.
2. Башкиров Н. Опыт использования частных военных компаний в ходе военных конфликтов в Ираке и Афганистане. / Зарубежное военное обозрение. 2013. N 11/800. с. 11–21.
3. Володин А. Две стороны аутсорсинга в российской армии. / [Электронный ресурс] Военное обозрение. URL:<http://www.topwar.ru>. (дата обращения 07.03.2014).
4. Воробьев В. Аутсорсинг без прикрас / [Электронный ресурс] Ежедневник «Военно-промышленный курьер». URL:<http://vprk-news.ru>. (дата обращения 05.03.2014).
5. Герасимова Г. Е. Определение и виды аутсорсинга / [Электронный ресурс] Пермское агентство аутсорсинга. URL:<http://www.outsourcing-perm.ru>. (дата обращения 04.03.2014).
6. Карпов С. Замминистра обороны: долг дочек «Оборонсервиса» превысил 400 млрд руб. к началу 2013 года. / [Электронный ресурс] Информационное агентство России ТАСС. URL:<http://www.itar-tass.com/politika/1250886>. (дата обращения 13.08.2014).
7. Конкурентноспособный аутсорсинг: экономия образуется, но необходимо улучшить точность расчета. аналит. обзор, август 2000г. // Министерство обороны США. GAO/NSIAD-00-107. / [Электронный ресурс] U.S. government printing office (Типография правительства США). URL:<http://www.gpo.gov>. (дата обращения 05.03.2014).
8. Коновалов В. Н. Политология. Словарь. / [Электронный ресурс] Академик. URL:<http://www.dic.academic.ru>. (дата обращения 10.08.2014).
9. Митрофанова Е. Как оптимизировать бизнес-модель компании / [Электронный ресурс] Журнал «Финансовый директор». URL:<http://www.fd.ru>. (дата обращения 02.09.2014).
10. Обращение Президента России с ежегодным Посланием Федеральному Собранию от 12 декабря 2013 года / [Электронный ресурс] Администрация Президента РФ. URL:<http://www.kremlin.ru/transcripts/19825>. (дата обращения 04.03.2014).
11. Официальный сайт ОАО «Оборонсервис» [Электронный ресурс]. URL:<http://www.oboronsevice.ru>. (дата обращения 12.08.2014).
12. Официальный сайт Счетной палаты РФ [Электронный ресурс]. URL:<http://www.ach.gov.ru>. (дата обращения 07.03.2014).

13. Официальный сайт МО России [Электронный ресурс]. URL:<http://www.mil.ru>. (дата обращения 17.06.2014).
14. Рытик С., Ефимова С., Пешкова Т., Коник Н. Аутсорсинг / [Электронный ресурс] Фикшнбук. URL:<http://www.fictionbook.ru/doc/outsourcing.html>. (дата обращения 02.09.2014).
15. Смолин А. Частные военные компании: легализация наемных убийц или армия будущего? / [Электронный ресурс] Российское агентство правовой и судебной информации. URL:http://garpnews.ru/international_publication/20140707/271667681.html. (дата обращения 20.09.2014)
16. Современная российская армия. аналит. обзор, ноябрь 2013 г. / [Электронный ресурс] Автономная некоммерческая организация «Центр стратегических оценок и прогнозов». URL:http://www.csef.ru/studies/defance/projects/russian_army/articles/2555. (дата обращения 04.03.2014).
17. Сурков А. Н. Правовые особенности «аутсорсинга» в ВС России. / [Электронный ресурс] Электронная библиотека военнослужащего. URL:<http://www.voenpravo.ru/files/Surkov.doc>. (дата обращения 04.03.2014).
18. Уиллер Уинслоу [Wheeler Winslow]. Химерные экономии аутсорсинга. / [Электронный ресурс] Center for defence information (Центр оборонной информации). URL:http://www.cdi.org/program/document.cfm.DocumentID=4621&from_page=/index.cfm&rule. (дата обращения 05.01.2014).
19. Частная военная компания. [аналит. обзор, октябрь 2014 г.] / [Электронный ресурс] Wikipedia (Википедия). URL:http://ru.wikipedia.org/wiki/Частная_военная_компания.html. (дата обращения 10.10.2014).
20. Частные компании мира: MPRI. аналит. обзор, сентябрь 2012 г. / [Электронный ресурс] Журнал «Военный обозреватель». URL:<http://www.milnews.ru/stati/item/333-chastnyie-armii-mirampri.html>. (дата обращения 03.09.2014).
21. Шамуков Р. Шойгу: аутсорсинг в армии высвободил более 65 тыс. человек. / [Электронный ресурс] Информационное агентство России ТАСС. URL:<http://www.itar-tass.com/politika/1388281>. (дата обращения 03.09.2014).
22. Электронный журнал «Начфин.инфо» [Электронный ресурс]. URL:<http://www.nachfin.info>. (дата обращения 17.06.2014).
23. Степашин С. В. Государственный финансовый контроль в противодействии коррупции // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. – 2012. – 3. – С. 15–17.
24. Попов Е.А., Максимова С.Г. Современное гражданское общество в России: проблемы становления и регионального развития // NB: Проблемы общества и политики. – 2012. – 1. – С. 1–20. URL: http://www.e-notabene.ru/pr/article_38.html.
25. Кабанов П. А. Организация и осуществление ведомственного контроля за реализацией государственной политики противодействия коррупции в регионах Российской Федерации // NB: Вопросы права и политики. – 2014. – 6. – С. 130–145. DOI: 10.7256/2305-9699.2014.6.12236. URL: http://www.e-notabene.ru/lr/article_12236.html.
26. Кабанов П. А. ПРАВОВЫЕ СРЕДСТВА ФОРМИРОВАНИЯ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ В СУБЪЕКТАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: некоторые вопросы повышения качества // NB: Вопросы права и политики. – 2014. – 8. – С. 36–47. DOI: 10.7256/2305-9699.2014.8.12004. URL: http://www.e-notabene.ru/lr/article_12004.html.

REFERENCES

1. Bashkirov N., Tulyakov O. Outsorsing v stranakh NATO / Zarubezhnoe voennoe obozrenie. 2013. N 6/795. S. 37-44.
2. Bashkirov N. Opyt ispol'zovaniya chastnykh voennykh kompanii v khode voennykh konfliktov v Irake i Afganistane. / Zarubezhnoe voennoe obozrenie. 2013. N 11/800. s. 11–21.
3. Volodin A. Dve storony outsorsinga v rossiiskoi armii. / [Elektronnyi resurs] Voенное obozrenie. URL:<http://www.topwar.ru>. (data obrashcheniya 07.03.2014).
4. Vorob'ev V. Outsorsing bez prikas / [Elektronnyi resurs] Ezhenedel'nik «Voенно–promyshlennyyi kur'er». URL:<http://vpk-news.ru>. (data obrashcheniya 05.03.2014).

5. Gerasimova G.E. Opredelenie i vidy outsorsinga / [Elektronnyi resurs] Permskoe agentstvo outsorsinga. URL:<http://www.outsourcing-perm.ru>. (data obrashcheniya 04.03.2014).
6. Karpov S. Zamministra oborony: dolg dochek «Oboronservisa» prevysil 400 mlrd rub. k nachalu 2013 goda. / [Elektronnyi resurs] Informatsionnoe agentstvo Rossii TASS. URL:<http://www.itar-tass.com/politika/1250886>. (data obrashcheniya 13.08.2014).
7. Konkurentnosposobnyi outsorsing: ekonomiya obrazuetsya, no neobkhodimo uluchshit' tochnost' rascheta. analit. obzor, avgust 2000g. // Ministerstvo oborony SShA. GAO/NSIAD-00-107. / [Elektronnyi resurs] U.S. government printing office (Tipografiya pravitel'stva SShA). URL:<http://www.gpo.gov>. (data obrashcheniya 05.03.2014).
8. Konovalov V. N. Politologiya. Slovar'. / [Elektronnyi resurs] Akademik. URL:<http://www.dic.academic.ru>. (data obrashcheniya 10.08.2014).
9. Mitrofanova E. Kak optimizirovat' biznes-model' kompanii / [Elektronnyi resurs] Zhurnal «Finansovyi direktor». URL:<http://www.fd.ru>. (data obrashcheniya 02.09.2014).
10. Obrashchenie Prezidenta Rossii s ezhegodnym Poslaniem Federal'nomu Sobraniyu ot 12 dekabrya 2013 goda / [Elektronnyi resurs] Administratsiya Prezidenta RF. URL:<http://www.kremlin.ru/transcripts/19825>. (data obrashcheniya 04.03.2014).
11. Ofitsial'nyi sait OAO «Oboronservis» [Elektronnyi resurs]. URL:<http://www.oboronsevice.ru>. (data obrashcheniya 12.08.2014).
12. Ofitsial'nyi sait Schetnoi palaty RF [Elektronnyi resurs]. URL:<http://www.ach.gov.ru>. (data obrashcheniya 07.03.2014).
13. Ofitsial'nyi sait MO Rossii [Elektronnyi resurs]. URL:<http://www.mil.ru>. (data obrashcheniya 17.06.2014).
14. Rytik S., Efimova S., Peshkova T., Konik N. Outsorsing / [Elektronnyi resurs] Fikshnbuk. URL:<http://www.fictionbook.ru/doc/outsourcing.html>. (data obrashcheniya 02.09.2014).
15. Smolin A. Chastnye voennye kompanii: legalizatsiya naemnykh ubiits ili armiya budushchego? / [Elektronnyi resurs] Rossiiskoe agentstvo pravovoi i sudebnoi informatsii. URL:http://rapsinews.ru/international_publication/20140707/271667681.html. (data obrashcheniya 20.09.2014).
16. Sovremennaya rossiiskaya armiya. analit. obzor, noyabr' 2013g. / [Elektronnyi resurs] Avtonomnaya nekommercheskaya organizatsiya «Tsentri strategicheskikh otsenok i prognozov». URL:http://www.csef.ru/studies/defance/projects/russian_army/articles/2555. (data obrashcheniya 04.03.2014).
17. Surkov A.N. Pravovye osobennosti «outsorsinga» v VS Rossii. / [Elektronnyi resurs] Elektronnaya biblioteka voennosluzhashchego. URL:<http://www.voenpravo.ru/files/Surkov.doc>. (data obrashcheniya 04.03.2014).
18. Uiller Uinslou [Wheeler Winslow]. Khimernye ekonomii outsorsinga. / [Elektronnyi resurs] Center for defence information (Tsentri oboronnoi informatsii). URL:http://www.cdi.org/program/document.cfm?DocumentID=4621&from_page=/index.cfm&rule. (data obrashcheniya 05.01.2014).
19. Chastnaya voennaya kompaniya. [analit. obzor, oktyabr' 2014 g.] / [Elektronnyi resurs] Wikipedia (Vikipediya). URL:http://ru.wikipedia.org/wiki/Chastnaya_voennaya_kompaniya.html. (data obrashcheniya 10.10.2014).
20. Chastnye kompanii mira: MPRI. analit. obzor, sentyabr' 2012 g. / [Elektronnyi resurs] Zhurnal «Voennyi obozrevatel'». URL:<http://www.milnews.ru/stati/item/333-chastnye-armii-mira-mpri.html>. (data obrashcheniya 03.09.2014).
21. Shamukov R. Shoigu: outsorsing v armii vysvobodil bolee 65 tys. chelovek. / [Elektronnyi resurs] Informatsionnoe agentstvo Rossii TASS. URL:<http://www.itar-tass.com/politika/1388281>. (data obrashcheniya 03.09.2014).
22. Elektronnyi zhurnal «Nachfin.info» [Elektronnyi resurs]. URL:<http://www.nachfin.info>. (data obrashcheniya 17.06.2014).
23. Stepashin S.V. Gosudarstvennyi finansovyi kontrol' v protivodeistvii korruptsii // Zhurnal zarubezhnogo zakonodatel'stva i sravnitel'nogo pravovedeniya. – 2012. – 3. – С. 15–17.
24. Popov E. A., Maksimova S.G. Sovremennoe grazhdanskoe obshchestvo v Rossii: problemy stanovleniya i regional'nogo razvitiya // NB: Problemy obshchestva i politiki. – 2012. – 1. – С. 1–20. URL: http://www.e-notabene.ru/pr/article_38.html.

25. Kabanov P. A. Organizatsiya i osushchestvlenie vedomstvennogo kontrolya za realizatsiei gosudarstvennoi politiki protivodeistviya korruptsii v regionakh Rossiiskoi Federatsii // NB: Voprosy prava i politiki. – 2014. – 6. – С. 130–145. DOI: 10.7256/2305-9699.2014.6.12236. URL: http://www.e-notabene.ru/lr/article_12236.html
26. Kabanov P.A. PRAVOVYE ŠREDSTVA FORMIROVANIYa I OBESPEChENIYa REALIZATsII GOSUDARSTVENNOI POLITIKI PROTIVODEISTVIYa KORRUPTsII V SUB””EKTAKh ROSSIISKOI FEDERATsII: nekotorye voprosy povysheniya kachestva // NB: Voprosy prava i politiki. – 2014. – 8. – С. 36–47. DOI: 10.7256/2305-9699.2014.8.12004. URL: http://www.e-notabene.ru/lr/article_12004.html.