

КОМПАЕНС-ФУНКЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2015 Николаева Арина Александровна

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21

E-mail: fomin@sseu.ru

Рассматриваются риски в деятельности промышленных предприятий с позиции комплаенс-функций, характеризуемых как конкретная функция управления, в которой присутствуют основные элементы управленческого воздействия (планирование, организация, регулирование и контроль).

Ключевые слова: риски, промышленность, комплаенс-функции, регулятивы, комплаенс-контроль.

Промышленное предприятие как хозяйственный субъект может быть рассмотрено с различных позиций, в том числе с точки зрения функций, выполнение которых составляет собственно деятельность организации.

С позиций системного подхода, являющегося одним из основных в теории менеджмента, принято говорить о необходимости выделения специального вида деятельности для реализации определенной функции. При этом под самой функцией понимается: в философии - явление, зависящее от другого и изменяющееся по мере изменения этого другого явления. В математике - закон, описывающий поведение зависимой переменной величины, а также сама эта величина, например, *линейная функция* будет описывать универсальный закон прямо пропорционального изменения своего аргумента (независимой переменной величины). Кроме того, под функцией принято понимать работу, деятельность выполняемую органом, организмом, а также обязанность в рамках определенной деятельности (например, в биологии - функция сердечной мышцы; в финансах - функции кредита, в менеджменте - функции органов исполнительной власти акционерного общества).

В менеджменте функции рассматриваются как относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществить управляющее воздействие. Функции различаются по ряду признаков:

- по содержанию управленческого труда (например, функция управления кадрами);
- по признаку объекта управления (управление цехом, предприятием и др.);
- по видам деятельности (экономическое управление; социальное управление, позволяющее

формировать и развивать трудовой коллектив, и др.);

- по признаку однородности управленческих работ, когда выделяют общие (линейные), специальные и функции обслуживания (общие функции управления могут быть реализованы применительно к объекту управления в целом).

Кроме того, принято выделять специальные функции управления, которые используются для воздействия на отдельные стороны объекта.

Различают также основные и конкретные функции управления. К основным относят такие функции, как планирование, организация, регулирование, контроль, в связи с тем что они: а) осуществляются в каждой производственной системе и на каждом уровне управления; б) инвариантны конкретным функциям управления (например, деятельность по управлению логистикой необходимо организовывать, планировать, контролировать и регулировать; в) обеспечивают управляемость, так как для перевода объекта управления из одного состояния в другое достаточно организации, планирования, контроля и регулирования.

Конкретные функции управления выделяют при разделении управленческого труда и рассматривают как постоянно действующий оператор преобразования информации управляющим звеном для изменения значения определенного выходного параметра объекта управления с целью поддержания его в данном состоянии или перевода из одного состояния в другое. Операторами могут выступать методика, инструкция или стандарт. На их основе организуется работа управляющего звена, а характер преобразования информации определяется закономерностями поведения управляемого объекта. Это означает, что

субъект управления не может действовать произвольно.

Рассмотрение функции управления через выходные параметры объекта управления, которые служат показателями конечных результатов его функционирования и за достижение которых отвечает определенный субъект управления или его управляющее звено, позволяет однозначно выявить состав и число функций, что важно для их количественного подсчета при анализе и проектировании. Комплексная характеристика любой функции управления должна строиться на одновременном использовании ряда ее классификационных признаков.

В системе управления любой компанией можно говорить о существовании комплаенс-функции, которая может быть охарактеризована как конкретная функция управления, в которой присутствуют основные элементы управленческого воздействия (планирование, организация, регулирование и контроль). Объектом управления комплаенс-функции выступает вся компания в целом. Как конкретная функция, комплаенс-функция выполняет преобразование информации для достижения определенных выходных параметров. Входной информацией являются внешние законодательные требования и другая информация о необходимости соответствия. Выходными параметрами должны выступать характеристики (параметры) соответствия по каждому направлению комплаенса (трудовому, миграционному, налоговому, антикоррупционному и др.). Операторами преобразования информации от субъекта к объекту управления в комплаенс-функции служат внутренние комплаенс-стандарты, внутренняя комплаенс-политика и др. Комплаенс-функция, как “деятельность по соблюдению законодательства и стандартов”, явно или неявно реализуется менеджментом практически любого экономического агента (хозяйствующего субъекта), т.е. выполняется на регулярной или эпизодической основе аппаратом управления, в том числе промышленной компании¹. Для оценки соответствия функционирования любой компании каким-либо регулятивам необходимо:

- первоначально создать (спланировать) такие регулятивы (или четко идентифицировать существующие во внешнем окружении);

- организовать работу непосредственных исполнителей и определить информационные носители информации о соблюдении регулятивов;

- выполнять мониторинг (учет), т.е. фиксирование участия в исполнении регулятивов по установленным формам, срокам и уровням организационной структуры компании;

- мотивировать всех участников на наиболее эффективное выполнение комплаенс-функции;

- осуществлять регулярный контроль (по результатам полученной информации) и анализ для сравнения степени соответствия исполненных регулятив заданным.

К настоящему времени появились некоторые исследования, описывающие содержание комплаенс-функции (хотя их число невелико). В статье О. Данилина и Е. Пустоваловой “Комплаенс-функция в современной организации: создание, структурирование и оценка”² приводится авторская позиция относительно структуры “комплаенс-системы”. Отстаиваемый авторами системный подход заключается в рассмотрении внутреннего содержания (структуры) деятельности по обеспечению соответствия законодательным требованиям в организации, которую авторы и определяют как комплаенс-функцию. В целом, представленный подход является интересным с практической точки зрения. Так, описание преимуществ и недостатков централизованной и децентрализованной структуры службы комплаенс-контроля позволяет выбрать наиболее эффективный способ реализации комплаенс-функции в компании в зависимости от ее отраслевой специфики, размера и организационно-правовой формы. Однако отсутствие четкой научной классификации описываемых элементов комплаенс-функции, например, процессных, организационных и технологических, а также соотнесение каждого элемента с выделенным типом оставляют широкое поле для дальнейших исследований.

Ю.А. Беляев приводит наиболее емкое определение: “Комплаенс-функцию можно трактовать как непрерывную и специфическую деятельность по выявлению случаев и фактов несоответствия законам и требованиям, нормативным правовым актам, рыночным стандартам и внутренним документам организации, в том числе касающихся выстраивания системы корпоративного управления”³. Однако, с нашей точки зрения, в данном определении основной акцент определен как “деятельность по выявлению случаев и фактов”, т.е. как деятельность по осуществлению последующего контроля, хотя именно превентивный контроль должен быть определяющим при реализации комплаенс-функции.

Характеризуя социально-экономическое содержание комплаенс-функции современной организации, следует отметить, что *это деятельность, связанная с поддержанием функционирования компании в законодательно и антириск-ориентированной среде*. Осуществление комплаенс-функции в компании на регулярной и систематической основе возможно в случае реализации процесса последовательного планирования, организации, регулирования, стимулирования и контроля за соблюдением (соответствием) внешних и внутренних регулирующих норм, политик и стандартов.

Планирование в рамках комплаенс-функции предполагает определение целей и задач комплаенс-функции; анализ внешней законодательной среды функционирования компании, которая определит состав основных областей комплаенса; анализ запросов заинтересованных сторон относительно реализации комплаенс-функции в компании; определение содержания внутренней комплаенс-политики компании и процедур по ее исполнению; определение информационных технологий, необходимых для реализации эффективной и антириск-ориентированной комплаенс-функции; выбор методов оценки рисков и определение нормативной карты комплаенс-рисков компании.

Организация комплаенс-функции связана, в первую очередь, с выбором организационной формы (централизованной, децентрализованной или иной) выполнения комплаенс-функции; с определением и распределением обязанностей и комплаенс-рисков по уровням менеджмента.

Регулирование в рамках реализации комплаенс-функции должно означать проведение корректирующих действий и процедур со стороны ответственных менеджеров комплаенс-функции по результатам мониторинга исполнения принятых комплаенс-политики и комплаенс-процедур, а также мониторинга изменений правил и норм комплаенса с принятием своевременных мер.

Выделение элемента *“стимулирование”* в комплаенс-функции предполагает внедрение комплаенс-культуры в работу компании, что, как минимум, связано с обучением сотрудников и проведением различных мотивационных тренингов. Комплаенс-культура опирается на этические правила взаимоотношений с клиентами (как минимум, без коррупции) и сотрудниками (соблюдение достаточной открытости при исполнении должностных обязанностей).

Контроль в комплаенс-функции может быть определен как непосредственно комплаенс-контроль, который предполагает проведение различного рода контрольных мероприятий предварительного, текущего и последующего характера в основных бизнес-процессах компании. При проведении комплаенс-контроля целесообразно оценить необходимость привлечения внешних экспертов для оценки рабочего процесса или же ограничиться силами внутренних аудиторов и контролеров, реализующих процедуры самооценки. В рамках комплаенс-контроля также необходимо более подробно остановиться на составе, содержании и периодичности представления отчетности по вопросам комплаенса как менеджменту компании, так и заинтересованным лицам (в первую очередь, внешним стейкхолдерам), в том числе государственным организациям.

Возможно отождествление комплаенс-функции с внутренним аудитом или внутренним контролем. Это частично правомерно, но сужает представление о содержании и назначении данной функции только до уровня контроля. Функционал внутреннего аудитора связан с последующим контролем эффективности функционирования системы комплаенс-контроля, в то время как ревизор или контролер ориентирован на оценку конкретных операций финансово-хозяйственной деятельности. Эффективная реализация комплаенс-функции возможна только в случае регулярной адаптации необходимых регулятивов деятельности к запросам быстро изменяющейся внешней среды. Речь идет об изменении внешнего законодательства, вызванного развитием и изменением системы государственного регулирования бизнес-деятельности (появление новых законов или санкционных мер, ограничивающих сферу деятельности компании в определенной отраслевой сфере), социально-экономического, экологического и др.

Для всесторонней характеристики содержания комплаенс-функции возможно рассмотрение ее различных форм реализации, которые зависят:

- от выбранной организационной структуры (централизованная, децентрализованная, иная);
- отраслевой сферы деятельности (кредитно-финансовое учреждение; страховая компания; строительная организация; медицинский центр, иное);
- организационно-правовой формы (государственные учреждения и некоммерческие органи-

зации, органы государственной власти, коммерческие компании);

- места официальной регистрации и юрисдикции компании (офшорная зона вне территории РФ, особая экономическая зона на территории РФ, зарубежная регистрация или регистрация на территории РФ);

- наличия видов деятельности, которые регулируются специальными нормами и содержат требования в отношении комплаенс-процессов (банковская деятельность, производство продуктов детского питания, др.).

Исходя из указанных ограничений можно выделить:

По полноте соблюдения (соответствия) - полное или иное частичное соответствие комплаенс-функции внешним и внутренним законодательным нормам. Примером здесь может быть организация, осуществляющая операции с денежными средствами и иным имуществом (кредитно-финансовое учреждение, для которого определен ряд мер системой внешних законодательных актов России и международных организаций о "Противодействии легализации доходов, полученных преступным путем, и финансовому терроризму (ПОД/ФТ)". Среди мер обязательного соблюдения следует выделить: наличие организационной комплаенс-структуры; комплаенс-политики и процедур; определение форм комплаенс-контроля за основными бизнес-процессами; наличие экспертов по комплаенсу и контролеров рабочего процесса; представление отчетности по комплаенс-менеджменту компании и контролирующим государственным органам; проведение обучения комплаенсу и тренингов сотрудников. Наличие всех вышеуказанных позиций в комплаенс-функции будет характеризовать ее полное соблюдение. Фрагментарное наличие опций будет определяться как частичное соответствие комплаенс-функции внешним и внутренним законодательным нормам.

Также могут быть определены *временные характеристики соответствия комплаенс-функции* (т.е. к определенному сроку), а именно: своевременное соответствие, иное частичное или полностью несвоевременное. В качестве примера можно привести законодательные требования в области антимонопольного законодательства России: о мониторинге изменений правил и норм комплаенса и принятие своевременных мер, а также распределение конкретных функций и ком-

плаенс-рисков на уровне руководства и менеджмента. В данном случае своевременным соответствием нормам закона следует считать определение сроков проведения мониторинга антимонопольного законодательства (еженедельно) и выделение функции "регулирование" в должностных обязанностях комплаенс-офицера или иного эксперта-специалиста в данной сфере.

Целесообразно выделить *формальное или сущностное соблюдение* комплаенс-функции. Примером формального соответствия может выступать следование только predetermined законом требованиям о комплаенс-функции. Например, для российских компаний, ценные бумаги которых обращаются на рынке США, необходимо соблюдение требований Закона США о борьбе с коррупцией (FCPA). Такие российские эмитенты обязаны иметь комплаенс-службу или отдельных экспертов по комплаенсу рабочих процессов; формировать внешнюю и внутреннюю отчетность по вопросам комплаенса и ряд других элементов. Следовательно, внедрение информационных технологий в области комплаенса, формализация комплаенс-политики, проведение процедур самооценки комплаенс-функции, которые не являются обязательными, но необходимыми в целях управления рисками, можно считать сущностным соблюдением комплаенс-функции.

Целесообразно выделить *организационных, процессных и технологических* элементов комплаенс-функции.

Организационные элементы комплаенс-функции означают выполнение мероприятий менеджментом компании, связанных с определением необходимой организационной структуры службы комплаенса, распределение обязанностей между сотрудниками службы комплаенса и остальными сотрудниками компании по оценке и предотвращению комплаенс-рисков; оценку необходимости привлечения экспертов по комплаенсу и контролеров рабочего процесса на постоянной и временной основе и другие аспекты.

Выделение *процессных элементов* комплаенс-функции будет означать определение постоянных видов деятельности в компании, связанных с реализацией главной цели - пребывания организации в состоянии соответствия внешним и внутренним требованиям. Среди наиболее типичных видов процессной деятельности можно установить: мониторинг изменений законодательства, стандар-

тов и правил, относящихся к области комплаенса, а также принятие своевременных мер.

К *технологическим элементам* комплаенс-функции могут быть отнесены отдельные процедуры исполнения функции, требуемые для ее реализации инструменты и условия, необходимые и сопутствующие выполнению данной функции. В данном контексте могут быть выделены: карты рисков комплаенса, оценка этих рисков и анализ возможного воздействия на деятельность компании; применение информационных систем и информационных технологий в области комплаенса; подготовка отчетности менеджменту компании и государственным органам в области комплаенса; определение комплаенс-политики и процедур самооценки; формирование комплаенс-

культуры и внедрение ее в работу компании через организацию регулярных тренингов и иных форм обучения сотрудников.

¹ Данилина О., Пустовалова Е. Комплаенс-функция в современной организации: создание, структурирование и оценка. URL: <http://www.int-comp.org/attachments/Danilin-Pustovalova-Compliance-Function.pdf>.

² Парахина Е.А., Беляев Ю.К. Комплаенс-контроль в системе корпоративного управления фармацевтических компаний. Санкт-Петербург, 2012.

³ Алексеев А.А., Дятлова Е.С., Фомина Н.Е. Метод оценки инновационного потенциала региона с позиции формирования кластерной политики // Вопросы экономики и права. 2012. № 54. С. 106-111.

Поступила в редакцию 02.04.2015 г.