

**Руководство по применению комплаенс-контроля  
в различных сферах хозяйственной деятельности**

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**

**В.Ю. АБРАМОВ**

**ВВЕДЕНИЕ**

Рыночная экономика, с одной стороны, дает частному собственнику свободу для личной инициативы и способствует развитию предпринимательства и товарно-денежных отношений, капитализации активов, а с другой - диктует свои законы конкуренции, высокой маржинальности, спроса, предложения, спада, подъема, банкротства и т.п. Объединяет эти закономерности одно - они сопряжены с риском, риском возникновения монопольного рынка, падения доходности, снижения спроса на товары, работы или услуги и в конце концов - риском банкротства. Более того, рынок предполагает кризисные явления в экономике, порой влекущие за собой социальные и политические трансформации в обществе, что также является риском, точнее, государственным экономическим риском, а для рынка - предпринимательским (хозяйственным) риском.

Экономический (предпринимательский - хозяйственный) риск как общественно-социальное явление возникает в большей мере под воздействием субъективных факторов, точнее, человеческого фактора, и в более редких случаях под воздействием внешних факторов - природных катаклизмов. Тем не менее любой экономический риск вполне контролируем, регулируем и устраняем. Иными словами, предпринимательский (хозяйственный) риск можно предотвратить путем применения специальных организационных мероприятий по управлению подобными рисками. При этом методологической основой управления хозяйственными рисками является контроль за ними, то есть системный, регулярный, эффективно организованный и целенаправленный контроль.

Практика применения системы контроля за финансовыми (экономическими) рисками издавна и вполне успешно применяется в странах с рыночной экономикой, где практически на минимальном уровне - банкротство, не наблюдается снижения предпринимательской активности, не считая кризисных явлений в экономике некоторых государств, которые обусловлены макроэкономическими проблемами данных государств. Отметим, что контроль за финансовыми рисками осуществляется в рамках комплаенс-контроля - специального вида внутреннего контроля предприятия, осуществляемого в целях предотвращения всевозможных финансовых рисков, а при необходимости в целях их устранения.

Значение системы комплаенс-контроля заключается в двух аспектах. Во-первых, комплаенс-контроль дает положительный эффект хозяйствующему субъекту путем предотвращения больших финансовых потерь, в том числе предотвращая банкротства. Во-вторых, комплаенс-контроль имеет важное значение для заказчиков и потребителей товаров, работ и услуг, так как, применяя комплаенс-контроль, хозяйствующие субъекты действуют в рамках закона, не нарушая имущественных прав своих партнеров и потенциальных клиентов.

Целесообразность применения в хозяйственной деятельности предприятия системы комплаенс-контроля заключается прежде всего в экономическом эффекте, так как затраты на организацию и внедрение комплаенс-контроля весьма незначительны, можно сказать, минимальны, а финансовый результат от этого весьма значительный и ощутимый. Более того, комплаенс-контроль развивает правовую культуру ведения и управления бизнес-процессами при осуществлении хозяйственной деятельности. Соответственно, игнорирование данным, весьма эффективным механизмом контроля порождает у предпринимателей массу финансовых потерь и

проблем, о чем свидетельствует статистика.

Комплаенс-контроль позволяет выявлять и предотвращать коррупционные и мошеннические схемы, применяемые работниками хозяйствующего субъекта, в том числе и путем сговора с контрагентами и госчиновниками в целях личного обогащения. Кроме того, комплаенс-контроль позволяет выявлять профессиональные ошибки работников компаний, что позволяет своевременно корректировать и устранять данные ошибки, изменять при необходимости систему автоматизированного учета операций, цифровые платформы, а также обучать (переобучать) работников и т.п.

Как видим, комплаенс-контроль в настоящее время - это не дань западной моде, а жизненно важный процесс для любого хозяйствующего субъекта, желающего вести безубыточный бизнес (хозяйство). В настоящее время отсутствуют какие-либо специальные нормативно-правовые акты, регламентирующие порядок осуществления комплаенс-контроля на предприятии, за исключением комплаенс-контроля в банках. Тем не менее, руководствуясь нормативными актами Банка России и рекомендациями Базельского комитета по банковскому надзору, а также некоторыми федеральными законами, удалось разработать общие методические рекомендации по организации и внедрению на предприятиях любой отраслевой принадлежности эффективной системы комплаенс-контроля.

## **Глава 1. СУЩНОСТЬ КОМПЛАЕНСА**

### **§1. Понятие и признаки комплаенса**

Экономика во всех ее проявлениях, причем независимо от того, является ли она рыночной (свободной и конкурентной) или монополистической (основанной на госсобственности), характеризуется одной главной закономерностью - она должна быть положительной, то есть прибыльной (маржинальной). Убыточная экономика - предвестник экономического кризиса и, как следствие, изменения вектора экономического пути развития любого государства и его хозяйствующих субъектов. Положительный экономический эффект достигается путем реализации трех основополагающих процессов экономической жизнедеятельности любого хозяйствующего субъекта экономики:

1) разработка плана экономического развития, как текущего, так и перспективного, рассчитанного и утвержденного в рамках нормативных показателей, обязательных к достижению. Данный процесс называется также бюджетированием хозяйствующих субъектов, в том числе государства, в рамках которого утверждается бюджет или бизнес-план на очередной год или три года;

2) контроль и мониторинг за исполнением плановых показателей в целях получения запланированных положительных экономических показателей (прибыли);

3) своевременное выявление факторов, влияющих на отклонение от плановых показателей и срыва хозяйственной деятельности по получению положительного финансового результата, а также устранение подобных факторов.

Раскрывая сущность комплаенса или комплаенс-контроля, важно выделить два его компонента: экономическую и юридическую сущности, которые в равной степени определяют содержание и практическое назначение комплаенса в бизнесе.

**Экономическая сущность** комплаенса характеризует его цель и практическое предназначение, которые заключаются в достижении положительного финансового эффекта от

результатов применения комплаенс-контроля в бизнес-процессе.

**Правовая сущность** комплаенса характеризуется методологией его осуществления, определяющей способы применения комплаенс-контроля на практике, которые базируются исключительно на норме закона. Правовая сущность комплаенса является в некотором роде "камертоном", то есть настройкой бизнеса на законный лад в соответствии с положениями нормативно-правовых актов, регулирующих как частно-правовые - имущественные отношения, так и публично-правовые отношения, возникающие между хозяйствующими субъектами и органами государственной власти. Например, отношения с налоговыми, таможенными, антимонопольными органами, органами технического регулирования и прочими аналогичными госорганами.

В целом указанные определения комплаенса раскрывают общую сущность и назначение комплаенса именно как системы контроля за соответствием деятельности хозяйствующего субъекта требованиям источников права. Однако для полной и развернутой характеристики сущности комплаенса необходимо обозначить еще три его функции:

а) выявление риска;

б) подготовка рекомендаций по устранению или снижению риска неблагоприятных финансовых последствий;

в) осуществление последующего контроля за минимизацией рисков.

#### §2. Цели и задачи комплаенса

Применение хозяйствующими субъектами процедуры комплаенса в сущности является необходимостью, обусловленной недопущением ошибок в бизнесе, влекущих к существенным отрицательным финансовым последствиям. Именно этот постулат является основной и главной целью комплаенса. Невыявление и неосмысление совершаемых ошибок имеет свойство регулярно повторяться. Чтобы не допустить и избежать повторения бизнес-ошибок, возникает необходимость в их выявлении и устранении. Именно эта функция является целью комплаенса, для достижения которой на практике применяются весь потенциальный ресурс комплаенс-контроля.

Отметим, что хозяйствующими субъектами допускаются бизнес-ошибки из-за незнания норм права либо их игнорирования, а комплаенс-контроль позволяет не только своевременно выявлять бизнес-ошибки, но и вовремя устранять их. **Безошибочная деятельность** хозяйствующего субъекта свидетельствует о чистоте бизнеса, его законности, прозрачности бухгалтерской отчетности и ее доступности в пределах, установленных законом. Данные правила деятельности должны быть целью любого добросовестного хозяйствующего субъекта, которая достигается вполне доступным путем - путем применения в процессе осуществления хозяйственной деятельности системы комплаенс-контроля.

Еще одной целью комплаенса является **достижение высокого уровня профессионализма работников** хозяйствующего субъекта, что позволяет не только повысить рентабельность бизнеса, обезопасить его от негативных тенденций, но укрепить также **положительный репутационный имидж на рынке**.

Среди основополагающих целей комплаенса следует также назвать **выявление и пресечение противоправной деятельности работниками предприятия**, связанной с легализацией (отмыванием) доходов, полученных преступным путем, а также выявление фактов хищения денежных средств и иных материальных ценностей предприятия мошенническим путем, особенно при исполнении [Закона](#) о госзакупках N 44-ФЗ. Практика, в том числе криминогенная, показывает, что топ-менеджеры компаний зачастую похищают бюджетные средства и средства хозяйствующих субъектов при исполнении госконтрактов через так называемые откаты

госслужащим и чиновникам, при этом оставляя себе значительные суммы денежных средств.

К экономическим целям комплаенса относятся:

- **капитализация активов, что, несомненно, ведет к инвестиционной привлекательности предприятия на рынке;**
- **оптимизация внутренних хозяйственных расходов или так называемых расходов на ведение дела путем их сокращения, что существенно влияет на рентабельность бизнеса;**
- **оценка рынков сбыта для поиска новых каналов продаж и получения маржинальной выручки от продаж;**
- **выявление скрытой дебиторской задолженности, которая зачастую находится без внимания, то есть в пассивном состоянии, и требует принятия срочных и неотложных мер по ее взысканию.**

Целями комплаенса также являются:

- **осуществление предупредительных мероприятий, связанных с возникновением риска банкротства или возникновением аналогичных обстоятельств, связанных с временной неплатежеспособностью хозяйствующего субъекта;**
- **развитие комплаенс-культуры на предприятии, мотивирующей его работников на добросовестное отношение к своим функциональным задачам и обязанностям, строгое соблюдение внешних и внутренних нормативов, стремление к достижению наилучших показателей в целях повышения в том числе личной мотивации - получения дополнительного материального стимула и т.п.**

В любом случае целью комплаенса является прежде всего минимизация бизнес-рисков путем активной, скрупулезной и кропотливой работы со всеми рисками, возможными в деятельности любого хозяйствующего субъекта, в том числе с учетом его специфики и особенности сферы деятельности.

Если целью комплаенса является безошибочная деятельность хозяйствующего субъекта и минимизация бизнес-рисков, то задачами комплаенса **является разработка и практическое внедрение комплаенс-программ и комплаенс-политики в хозяйственную жизнедеятельность любого предприятия** с учетом профиля и особенностей осуществления хозяйственной деятельности. Иными словами, задачи - это то, что предстоит решать комплаенс-менеджерам, а именно:

- разработка и внедрение политики или программы комплаенса;
- создание на предприятии необходимой системы внутреннего контроля, адекватной специфике его бизнес-деятельности;
- ознакомление работников предприятия с системой комплаенс-контроля и методами ее осуществления;
- своевременное выявление рисков;
- подготовка предложений по устранению ошибок и минимизации рисков;
- дача рекомендаций по обучению и повышению квалификации работников предприятия, в том числе путем обеспечения взаимодействия с профильными учебными заведениями;
- дача рекомендаций по внедрению новых цифровых технологий (искусственного

интеллекта) в бизнес-процессы в целях их совершенствования;

- своевременное информирование об изменениях в нормативно-правовых актах, регулирующих деятельность хозяйствующего субъекта;

- противодействие возникновению риска мошенничества и коррупции в предприятиях;

- выстраивание эффективного взаимодействия со службой внутреннего контроля предприятия, а также с внешними консультантами - аудиторами;

- осуществление консолидации всех ключевых служб предприятия в целях координации усилий по предотвращению бизнес-рисков и дальнейшему эффективному развитию предприятия.

Обозначенные цели и задачи комплаенса должны предусматриваться в политике или программе комплаенса, в которых необходимо указать пути и способы практической реализации целей и задач комплаенса.

### §3. Принципы комплаенса

Принципы - это идейные начала осуществления любого процесса (деятельности). Принципы - это также оценочная категория поведения лица. Комплаенс-принципы - это общие правила, определяющие идеологию исполнения поставленных задач, то есть идеологию процесса комплаенса, в том числе его справедливое сопровождение с точки зрения добросовестности поведения. Для комплаенса принципы имеют важное значение, так как система комплаенса предназначена для установления соответствия действий хозяйствующих субъектов нормам права. Более того, учитывая многоаспектность целей и задач комплаенса, система принципов комплаенса также предусматривает широкий спектр идейных подходов к реализации различных функции комплаенса.

В частности, идейные начала комплаенса составляют следующие принципы:

- **принцип независимости**, провозглашающий самостоятельный характер комплаенса, позволяющий комплаенс-служащему делать самостоятельные выводы, базирующиеся на нормах права. Принцип независимости включает в себя четыре взаимосвязанных элемента:

- комплаенс-служба должна иметь официальный статус в организации;

- руководитель комплаенс-службы должен нести ответственность за координацию управления комплаенс-риском в организации;

- персонал комплаенс-службы, особенно его руководитель, не должен оказаться в ситуации, когда возможен конфликт интересов между их обязанностями по управлению комплаенс-рисками и любыми другими возложенными на них обязанностями;

- персонал комплаенс-службы должен иметь доступ к информации, необходимой для исполнения своих обязанностей.

При этом принцип независимости не означает, что комплаенс-служба не может тесно работать с руководством и служащими различных подразделений предприятия, напротив, рабочие отношения сотрудничества между комплаенс-службой и другими подразделениями должны помочь выявить комплаенс-риски и управлять ими на раннем этапе. Выводы и рекомендации комплаенс-службы должны быть законными и обоснованными, за которые представители комплаенс-служб несут ответственность, в данном случае дисциплинарную ответственность за недостоверность выводов;

- **принцип недопустимости нарушения условий и порядка осуществления комплаенса**,

**предусмотренных комплаенс-политикой.** Данный принцип подразумевает прежде всего значимость комплаенса для хозяйствующего субъекта, поэтому исключает какое-либо игнорирование в исполнении рекомендаций и требований комплаенс-служб. По сути, данный принцип фактически обязывает хозяйствующие субъекты строго следовать рекомендациям и требованиям комплаенс-служб. При этом жизнеспособность данный принцип приобретает, как и все другие принципы, только в том случае, если он прописан в комплаенс-политике;

- **принцип законности осуществления хозяйственной деятельности** является конститутивным принципом, подлежащим применению всеми участниками комплаенс-процесса, имеется в виду хозяйствующими субъектами и комплаенс-службами. Для хозяйствующего субъекта данный принцип означает строгое соблюдение норм права при осуществлении хозяйственной деятельности, а для комплаенс-служб - строгое следование нормам права при проведении комплаенс контроля;

- **принцип соответствия процедуры проведения комплаенса общепризнанным в мировой практике стандартам.** Необходимость в провозглашении данного принципа обусловлена двумя причинами.

Первопричиной является то, что в настоящее время отсутствует специальный нормативно-правовой акт, регулирующий порядок применения процедуры комплаенса в РФ, за исключением некоторых указаний Банка России о порядке проведения контроля в коммерческих банках, о чем подробнее изложено ниже.

По этой причине отечественным комплаенс-службам следует придерживаться и руководствоваться международными стандартами и правилами проведения комплаенс-функций.

Во-вторых, система комплаенса издавна применяется за рубежом и широко распространена в международной практике ведения бизнеса. За многолетний опыт своего существования международный комплаенс выработал единые стандарты функционирования, которые фактически адаптированы и применимы во всех сферах предпринимательской деятельности. Поэтому отечественные комплаенс-службы вполне могут применять в своей деятельности международные стандарты комплаенса. Более того, единые стандарты комплаенса исключают компромиссы и неопределенность в процедурах проведения комплаенс-контроля отечественными комплаенс-службами;

- **принцип систематического контроля и оценки рисков** также является конститутивным принципом комплаенса, провозглашающим главную его функцию - осуществление непрерывного контроля за соответствием деятельности хозяйствующего субъекта нормам права. Систематический контроль предполагает осуществление постоянного и непрерывного сопровождения деятельности хозяйствующего субъекта, что обусловлено рядом причин. Например, постоянное изменение действующего законодательства требует немедленного реагирования для применения законодательных новелл в практической деятельности хозяйствующего субъекта. В этой связи на комплаенс-службу возлагается функция по контролю за изменением нормативно-правовых актов и своевременному информированию об этом руководство предприятия.

Кроме того, непрерывный процесс бухгалтерского учета всех финансово-хозяйственных операций предприятия также требует систематического контроля за достоверностью и прозрачностью ведения бухгалтерского учета на предприятии. Необходимость в систематическом контроле за деятельностью хозяйствующего субъекта обусловлена также функцией комплаенса по предотвращению противоправных действий со стороны работников предприятия, так как постоянное присутствие комплаенс-служб на предприятии имеет огромное профилактическое значение для предотвращения фактов хищения работниками предприятия;

- **принцип недопущения возникновения конфликта интересов между различными**

**подразделениями предприятия в процессе проведения комплаенс-контроля** является важным принципом, призванным обеспечить сбалансированные отношения между различными органами управления и внутренними структурными подразделениями предприятия. С этой целью функция комплаенса заключается прежде всего в разъяснительной работе о корпоративном единстве, об общих целях и задачах корпорации. Кроме того, данный принцип обязывает комплаенс-службы занять нейтральную, то есть равноудаленную и сбалансированную, позицию по отношению ко всем подразделениям предприятия при проведении контроля за рисками, исключая при этом предпочтение кому-либо из них;

- **принцип полного исключения нарушения норм права при осуществлении комплаенс-контроля** обращен к комплаенс-службам и обязывает их строго руководствоваться нормами права при проведении комплаенс-контроля. С этой целью от представителей комплаенс-служб требуется знание всей нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность контролируемого ими предприятия, высокого профессионализма и успешного опыта работы в проведении комплаенс-контроля. Кроме того, данный принцип исключает и запрещает какие-либо компромиссы со стороны комплаенс служб при проведении комплаенс-контроля, равно как и запрещает какой-либо сговор с работниками предприятия по искажению выводов в результатах проведенного комплаенс-контроля. Данный принцип направлен на защиту интересов предприятия от недобросовестных действий комплаенс-служб;

- **принцип беспрепятственного осуществления комплаенс-функций** предусматривает право комплаенс-служб на полное и всестороннее проведение комплаенс-контроля путем доступа ко всей необходимой информации и документам, касающимся исключительно предмета комплаенс-контроля. С этой целью представители предприятия обязаны не препятствовать комплаенс-службам в проведении контроля и оказывать им всяческое содействие для проведения полноценного и всестороннего комплаенс-контроля;

- **принцип безусловного принятия к исполнению рекомендаций комплаенс-служб по устранению выявленных нарушений при проведении комплаенс-контроля для снижения рисков финансовых потерь.** Данный принцип раскрывает основополагающие цели и задачи комплаенса, а именно его конечный результат: выявление и устранение нарушений и недостатков в работе предприятия. Строгое и неукоснительное соблюдение данного принципа обеспечивает рентабельную деятельность предприятия и предотвращает отрицательные финансовые последствия, включая банкротство. Отсутствие данного принципа означало бы никчемность и нецелесообразность процедуры комплаенс-контроля. Поэтому в практической реализации данного принципа должно быть заинтересовано прежде всего руководство предприятия, которое обязано предпринять все необходимые меры по исполнению рекомендаций комплаенс-служб;

- **принцип ответственности руководителей хозяйствующего субъекта за неисполнением рекомендаций комплаенс-служб** является продолжением и развитием предыдущего принципа и выполняет обеспечительную функцию по исполнению рекомендаций комплаенс-служб. В качестве обеспечительной меры предусматривается ответственность руководства предприятия за неисполнение рекомендаций комплаенс-служб. При этом условия и порядок привлечения к ответственности должны быть предусмотрены в комплаенс-политике, так как действующие нормативно-правовые акты не предусматривают ответственности за неисполнение рекомендаций комплаенс-служб.

В качестве меры ответственности может быть предусмотрена дисциплинарная ответственность либо более строгая ответственность за нарушение действующего законодательства, например административная или уголовная ответственность. К таким мерам ответственности прибегают соответствующие государственные органы в случаях выявления фактов нарушения норм административного или уголовного права. В случае с комплаенсом применяемые меры ответственности носят исключительно дисциплинарный характер с учетом норм Трудового [кодекса](#) РФ. Например, в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения работниками предприятия своих трудовых обязанностей в отношении их могут применяться такие

меры дисциплинарной ответственности, как понижение в должности, увольнение за однократное грубое нарушение трудовой дисциплины и трудовых обязанностей, лишение премии и т.п.

#### §4. Правовое регулирование комплаенса

- **Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ "О противодействии коррупции"** <4>, предусматривающий правовые и организационные основы предупреждения коррупции и борьбы с ней, минимизации и (или) ликвидации последствий коррупционных правонарушений. Учитывая, что коррупция является одной из разновидностей рисков, отрицательно влияющих на финансовое положение хозяйствующих субъектов, то одной из задач комплаенса является выявление и предупреждение коррупционных явлений среди работников предприятий. Рассматриваемый в данном случае Закон о противодействии коррупции предусматривает ряд эффективных способов борьбы с коррупцией, а также вводит ряд антикоррупционных стандартов - установлений для соответствующей области деятельности в виде единой системы запретов, ограничений и дозволений, обеспечивающих предупреждение коррупции в той или иной сфере деятельности.

- **Федеральный закон от 07.08.2001 N 115-ФЗ "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма"** <5>, предусматривающий порядок осуществления контроля на территории Российской Федерации за проведением операций с денежными средствами или иным имуществом в целях предупреждения, выявления и пресечения деяний, связанных с легализацией (отмыванием) доходов, полученных преступным путем, и финансированием терроризма, а также отношения юридических лиц и федеральных органов исполнительной власти, связанные с установлением бенефициарных владельцев юридических лиц.

Причем в целях осуществления внутреннего контроля законодатель предусматривает две процедуры:

1) **организация внутреннего контроля** путем разработки специальных правил внутреннего контроля и назначение специальных должностных лиц, ответственных за реализацию правил внутреннего контроля;

2) непосредственное **осуществление внутреннего контроля** путем реализации организациями правил внутреннего контроля, а также выполнения требований законодательства по идентификации клиентов, их представителей, выгодоприобретателей по документальному фиксированию сведений (информации) и их представлению в уполномоченный орган, по хранению документов и информации, по подготовке и обучению кадров;

- **Федеральный закон от 27 июля 2010 г. N 224-ФЗ "О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации"** <6>, регулирующий отношения, связанные с финансовыми инструментами, иностранной валютой и (или) товарами, которые допущены к торговле на организованных торгах на территории Российской Федерации, и (или) с финансовыми инструментами, иностранной валютой и (или) товарами, в отношении которых подана заявка о допуске к торговле на указанных торгах, с финансовыми инструментами, цена которых зависит от финансовых инструментов, иностранной валюты и (или) товаров, допущенных к торговле на организованных торгах, и (или) с финансовыми инструментами, цена которых зависит от финансовых инструментов, иностранной валюты и (или) товаров, в отношении которых подана заявка о допуске к торговле на указанных торгах.

-----

<6> Собрание законодательства Российской Федерации от 2 августа 2010 г. N 31. Ст. 4193.



- **Федеральный закон от 26 июля 2006 г. N 135-ФЗ "О защите конкуренции"** <8>, определяющий организационные и правовые основы защиты конкуренции, в том числе предупреждения и пресечения монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции, а также недопущения, ограничения, устранения конкуренции федеральными органами исполнительной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, иными осуществляющими функции указанных органов органами или организациями, а также государственными внебюджетными фондами, Центральным банком Российской Федерации.

- **Федеральный закон от 27 июля 2006 г. N 152-ФЗ "О персональных данных"** <9>, регулирующий отношения, связанные с обработкой персональных данных, осуществляемой федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, иными государственными органами, органами местного самоуправления, иными муниципальными органами, юридическими лицами и физическими лицами с использованием средств автоматизации, в том числе в информационно-телекоммуникационных сетях, или без использования таких средств, если обработка персональных данных без использования таких средств соответствует характеру действий (операций), совершаемых с персональными данными с использованием средств автоматизации, то есть позволяет осуществлять в соответствии с заданным алгоритмом поиск персональных данных, зафиксированных на материальном носителе и содержащихся в картотеках или иных систематизированных собраниях персональных данных, и (или) доступ к таким персональным данным.

- **Федеральный закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации"** <10>. Поскольку торговая деятельность является контролируемой со стороны государственных органов, хозяйствующие субъекты обязаны непрерывно мониторить законность своей деятельности в сфере торговли, к которой законодатель предъявляет особые требования, связанные с сертифицированием продукции (товаров), организацией торговых точек, а также иных требований, предусмотренных **ст. 8** Федерального закона N 381-ФЗ. Несоблюдение указанных требований влечет возникновение у хозяйствующих субъектов рисков, связанных с принятием контролирующими органами мер административного воздействия, вплоть до закрытия торговых точек, в случаях выявления грубейших нарушений в организации торговли, например антисанитарии, продажи некачественной, просроченной, несертифицированной продукции (товаров) и т.п.

- **Федеральный закон от 10 декабря 2003 г. N 173-ФЗ "О валютном регулировании и валютном контроле"** <11>;

- **Федеральный закон от 4 мая 2011 г. N 99-ФЗ "О лицензировании отдельных видов деятельности"** <12>;

- **Федеральный закон от 29 июля 1998 г. N 135-ФЗ "Об оценочной деятельности в Российской Федерации"** <13>;

- **Федеральный закон от 26 декабря 2008 г. N 294-ФЗ "О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля"** <14>;

- **Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. N 44-ФЗ "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд"** <15>;

- **Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. N 402-ФЗ "О бухгалтерском учете"** <16>;

- **Федеральный закон от 2 декабря 1990 г. N 395-1 "О банках и банковской деятельности"** <17>;

- **Закон** РФ от 27 ноября 1992 г. N 4015-1 "Об организации страхового дела в Российской Федерации" <18>;
- **Федеральный закон** от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" <19>;
- **Гражданский кодекс** РФ <20>;
- **Трудовой кодекс** Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ <21>;
- **Уголовный кодекс** Российской Федерации от 13 июня 1996 г. N 63-ФЗ <22>;
- **Кодекс** Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. N 195-ФЗ <23>.

#### §5. Методология осуществления комплаенса

Комплаенс-функция является универсальной системой внутреннего контроля деятельности хозяйствующих субъектов, так как, с одной стороны, она является весьма молодой для российской системы управления бизнес-процессами, а с другой - актуальной, необходимой и востребованной системой управления рисками. Кроме того, универсальность комплаенс-функции заключается в особенности ее практической реализации, характеризующейся многоаспектной и эффективной методологией ее осуществления.

По общим правилам методология комплаенс-контроля, так же как и методология других видов управления процессами, представляет собой систему методов и способов управления бизнес-процессами. Вместе с тем содержание методов и способов осуществления комплаенс-контроля несколько отличается от других систем управления бизнес-процессами, что обусловлено многоаспектностью и разносторонностью системы комплаенса.

Реализация таких задач, как управление рисками и контроль за бизнес-процессами, может осуществляться путем применения различных приемов и способов управленческого характера, которые ко всему прочему должны быть четко регламентированы внутренними документами предприятия (политиками).

В частности, в целях эффективного управления рисками и осуществления контроля за бизнес-процессами используются и применяются следующие методы и способы осуществления комплаенс-контроля:

- **идентификация риска;**
- **прогнозирование рисков;**
- **управление рисками;**
- **оценка риска и степень подверженности рискам;**
- **анализ рисков по количественным и качественным показателям;**
- **обмен информацией по вопросам управления рисками;**
- **оценка эффективности управления рисками;**
- **распространение информации о рисках;**
- **контроль за высокорискованными бизнес-процессами;**

- контроль за управлением информационными потоками;
- оценка рисков, связанных с выпуском новых товаров, работ и услуг;
- оценка бизнес-процессов;
- оценка надежности бизнес-партнеров;
- сравнение текущей ситуации с прогнозными оценками рисков.

#### §6. Отличие комплаенс-контроля от других видов внутреннего контроля за рисками

Риск - это неотъемлемая часть хозяйственной деятельности, причем независимо от того, является ли она коммерческой или нет, так как любой риск - это финансовая и имущественная опасность для хозяйствующего субъекта, которую необходимо предотвращать и не допускать. Способность противостоять риску является залогом успеха хозяйственной (предпринимательской) деятельности. Поэтому все хозяйствующие субъекты, прежде чем осуществлять хозяйственную деятельность, просчитывают всевозможные имущественные риски и предпринимают необходимые меры для их предотвращения. Данное мероприятие осуществляется методом управления рисками специальными контрольными службами предприятия.

Управление рисками - это организационно-управленческий процесс, осуществляемый по специальным правилам и процедурам. Ключевым и значимым мероприятием в системе управления рисками является контроль за рисками, осуществляемый специальными контрольными органами предприятия, предусмотренными уставом и внутренними документами предприятия. Как правило, **это совет директоров - высший контрольный орган хозяйствующего субъекта**, а также контрольные службы, специально создаваемые для этих целей, чья деятельность определяется внутренними локальными документами (приказами, распоряжениями, регламентами и политиками по управлению рисками).

Отметим, что создание специальных внутренних контрольных служб законодателем не предусматривается. Тем не менее определенные рекомендации по организации таких служб предусматриваются некоторыми ведомствами, например Банком России.

В частности, согласно [Письму](#) Банка России от 06.02.2012 N 14-Т, Банк России устанавливает, что финансовым организациям, особенно банкам, необходимо создавать специальные контрольные службы. В частности, три вида контрольных служб:

- службу по управлению рисками;
- комплаенс-службу;
- службу внутреннего аудита.

Причем каждая из указанных служб должна быть наделена необходимыми контрольными полномочиями, статусом, ресурсами, независимостью и прямым выходом на совет директоров.

Итак, система органов управления рисками любого хозяйствующего субъекта может состоять из четырех структур: высший контрольный орган - совет директоров и три функциональных контрольных органа, обозначенных выше. Причем каждый из названных органов выполняет особые задачи по управлению и контролю за рисками, при этом без конфликта интересов, то есть не пересекаясь в функционале, а, напротив, взаимодополняя друг друга контрольными функциями.

Важно отметить, что хозяйствующим субъектам, кроме банков, вовсе не обязательно иметь

одновременно все четыре названных контрольных органа и службы. Но как минимум два контрольных органа необходимо иметь. Это высший контрольный орган - совет директоров (наблюдательный совет) и функциональный контрольный орган в лице одной из трех вышеназванных служб по управлению рисками - комплаенс-служба или служба внутреннего аудита. При этом наиболее целесообразно и эффективно иметь комплаенс-службу как универсальную службу, которая вполне эффективно сочетает в себе контрольные функции и функции по управлению рисками, о чем более подробно изложено ниже.

Каждый из четырех указанных контрольных органов (служб) в отдельности выполняет определенную задачу по управлению рисками. Между указанными контрольными органами (службами) должно быть проведено четкое разграничение задач. При этом функционал одного контрольного органа дополняется функционалом другого. Например, для реализации советом директоров хозяйствующего субъекта стоящих перед ним контрольных задач требуется осуществление контрольных мероприятий другими контрольными службами (комплаенс-службой или службой внутреннего аудита), которые дополняют друг друга. Однако с точки зрения правового положения в управленческой иерархии предприятия перед каждым из указанных контрольных органов и служб стоят свои индивидуально-определенные задачи, отличающиеся друг от друга.

В первую очередь следует рассмотреть функциональные задачи по управлению и контролю за рисками совета директоров, который осуществляет общий контроль за деятельностью хозяйствующего субъекта.

**Совет директоров** как высший наблюдательный и контрольный орган в рамках своих полномочий, установленных уставом, а также нормами законодательства, предусматривающими полномочия совета директоров, осуществляет следующие функции по управлению рисками:

- участвует в обсуждении и утверждении предложенной исполнительными органами организационно-управленческой структуры, в том числе штатного расписания хозяйствующего субъекта по управлению рисками;

- определяет общую стратегию развития предприятия и задачи исполнительных органов по выполнению данной стратегии;

- устанавливает целевые показатели устойчивости к рискам;

- осуществляет общий контроль за рисками и участвует в управлении рисками;

- утверждает стандарты и политики по управлению рисками;

- контролирует систему организации и осуществления внутреннего контроля;

- контролирует систему выплаты вознаграждений;

- следит за крупными сделками с точки зрения их рискованных значений;

- контролирует деятельность исполнительных органов по реализации плана по стратегическому развитию предприятия, утвержденного советом директоров;

- следит за профессиональным уровнем и компетенцией исполнительных органов при осуществлении ими своих полномочий;

- учреждает специализированные комитеты - например, комитет по аудиту, комитет по рискам, комитет по вознаграждениям, комитет по назначениям управленческих кадров, комитет по этике и т.п., и дает оценку эффективности деятельности данных комитетов;

- предотвращает конфликт интересов по всем направлениям деятельности предприятия среди различных комитетов и подразделений предприятия;

- осуществляется также иные контрольные функции по управлению рисками предприятия.

**Служба по управлению рисками**, как правило, создается на крупных предприятиях, в холдингах, корпорациях, крупных баках, совокупный капитал которых превышает десятки миллиардов рублей. Необходимость в данной службе обусловлена целесообразностью координации функциональных задач по управлению рисками в одном месте. При этом данная функция никоим образом не дублирует и не пересекается с функцией совета директоров по управлению рисками, так как совет директоров управляет рисками не путем непосредственной работы с ними, а путем контроля за исполнительными органами и внутренними контрольными службами, осуществляющими функции по минимизации рисков.

Таким образом, совет директоров по своей иерархии выше внутренней контрольной службы хозяйствующего субъекта. Соответственно, служба по управлению рисками подотчетна совету директоров и осуществляет координацию деятельности других внутренних контрольных служб: комплаенс-службы и службы внутреннего аудита.

Служба по управлению рисками может состоять из несколько лиц, однако Банк России в [Письме](#) от 06.02.2012 N 14-Т рекомендует создавать службу по управлению рисками в лице одного работника - главного управляющего рисками (ГУР), который должен быть независимым от других служб и входить в состав коллегиального исполнительного органа. Иными словами, главный управляющий рисками может состоять в должности вице-президента или заместителя генерального директора организации. Необходимость в таком управленческом статусе обусловлена прежде всего целью исключения конфликта интересов с другими контрольными службами, но главная цель заключается в текущем комплексном управлении рисками и в применении единых стандартов, методов и подходов в управлении всеми рисками, существующими на предприятии.

С этой целью главный управляющий рисками выполняет следующие задачи и функции:

- несет ответственность за объективную идентификацию, оценки и мониторинг всех рисков предприятия;

- представляет отчет исполнительному органу и совету директоров о рисковом среде на предприятии и степени его подверженности рискам;

- анализирует все бизнес-риски и готовит рекомендации и предложения по устранению обстоятельств, способствующих возникновению рисков;

- осуществляет оценку о перспективах возможности возникновения новых рисков на основе сравнительных данных о существующих рисках;

- представляет единоличному или коллегиальному исполнительному органу по их требованию отчет о текущем состоянии бизнес-рисков на предприятии и мерах по их предотвращению;

- регулярно отчитывается перед советом директоров.

**Служба внутреннего аудита** относится к разновидности контрольных служб по управлению рисками, функциональные обязанности которой направлены на осуществление всестороннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. Именно данная сфера деятельности в большей степени подвержена всевозможным рискам возникновения убытков. Соответственно, контроль за финансово-хозяйственной деятельностью предприятия является отличительной чертой службы внутреннего аудита.

Исполнение своих функциональных обязанностей служба внутреннего аудита осуществляет путем:

- осуществления оценки эффективности системы внутреннего контроля в целом, в том числе и по исполнению решений органов управления предприятия;
- осуществления оценки эффективности действующих процедур управления рисками, установленных внутренними документами предприятия;
- проверки полноты, достоверности и своевременности составления бухгалтерского учета и отчетности;
- проверки надежности сбора и представления информации для составления отчетности;
- проверки способов сохранности имущества и иных активов предприятия;
- проверки законности и экономической целесообразности заключаемых предприятием имущественных договоров и сделок;
- подготовки различного рода отчетов, включая финансовые отчеты, по запросу совета директоров предприятия, а также иных органов управления предприятия.

Служба внутреннего аудита подотчетна прежде всего совету директоров (наблюдательному совету), а также исполнительным органам предприятия. Отметим, что в финансовой сфере, включая банковско-страховую сферу деятельности, служба внутреннего аудита должна быть независимой с точки зрения подотчетности исполнительных органов, так как согласно п. 4.7.1 Положения Банка России от 16.12.2003 N 242-П служба внутреннего аудита действует под непосредственным контролем совета директоров (наблюдательного совета).

В своей деятельности служба внутреннего аудита в целях исключения конфликта интересов тесно взаимодействует с другими службами по управлению рисками, а также в линейном порядке со всеми профильными подразделениями предприятия. При исполнении функциональных прав и обязанностей служба внутреннего аудита руководствуется прежде всего положением о внутреннем аудите, а также другими локальными внутренними нормативными актами предприятия.

Несмотря на различие в функционале при осуществлении указанными службами контроля за рисками, включая службу внутреннего аудита, данные службы должны действовать согласованно и слаженно, так как решают общие задачи и несут солидарную ответственность перед органами управления предприятия за недостоверную, точнее - непрофессиональную оценку рисков обстоятельств, возникающих в процессе осуществления предприятием хозяйственной деятельности.

**Комплаенс-служба (служба внутреннего контроля)** является линейной службой по осуществлению контроля за рисками, наряду с главным управляющим рисками и службой внутреннего аудита. При этом функциональные задачи комплаенс-службы существенно отличаются от функционала главного управляющего рисками и службы внутреннего аудита. Основное отличие здесь заключается в целях и объеме задач, выполняемых данными различными контрольными подразделениями.

В частности, главный управляющий рисками выполняет в основном аналитические задачи по сбору информации о рисках, оценке рисков и готовит предложения органам управления хозяйствующего субъекта по элиминированию этих рисков. В то время как комплаенс-служба выполняет более прикладные практические задачи по выявлению рисков, установлению причин их возникновения, определению путей и способов снижения рисков обстоятельств в бизнес-процессах. В частности, комплаенс-служба выполняет следующие задачи и функции при работе с

рисками:

- выявляет риски, способные причинить предприятию убытки;
- выявляет события, способствующие возникновению рисков, например несоблюдение работниками предприятия нормативно-правовых актов, неисполнение ими рекомендаций и предписаний контрольных и надзорных органов;
- выявляет наличие коррупционных составляющих в деятельности работников предприятия и недружественные действия сторонних лиц в отношении предприятия;
- принимает непосредственное участие в разработке внутренних документов по управлению различными рисками;
- выявляет конфликты интересов в деятельности различных внутренних структурных подразделений хозяйствующего субъекта и разрабатывает меры по устранению данных конфликтов;
- взаимодействует в пределах своей компетенции с государственными надзорными и контрольными органами при осуществлении ими плановых и внеплановых проверок;
- составляет реестр и осуществляет учет всех событий, связанных с возникновением рискованных обстоятельств;
- анализирует состояние клиентской базы на предмет их благонадежности;
- анализирует экономическую целесообразность и эффективность заключения различного рода договоров по профильной деятельности хозяйствующего субъекта;
- выявляет наличие жалоб со стороны контрагентов по условиям исполнения предприятием договорных обязательств;
- готовит органам управления предприятия по их запросу рекомендации по устранению выявленных рискованных обстоятельств, возникших в процессе осуществления хозяйственной деятельности.

Следует отметить, что функциональная деятельность комплаенс-службы регламентируется внутренними локальными документами, как правило, положением о соответствующей службе, в котором подробно описываются их права и обязанности.

В ряде случаев функции главного управляющего рисками и комплаенс-службы могут быть совмещены в рамках одного подразделения, то есть одной контрольной службы. Однако в финансовых организациях (банках, страховых компаниях, инвестиционных фондах и т.п.) целесообразнее разграничивать данные функции в рамках двух самостоятельных служб. Обусловлено это прежде всего повышенным риском операций с денежными средствами, инфляционными колебаниями, значительным количеством в клиентской среде физических лиц и наибольшей степенью подверженности мошенническим атакам.

Наряду с указанными тремя службами контроля за рисками, некоторые предприятия (организации) в предусмотренных законом случаях обязаны создавать еще одну контрольную службу. Речь идет о создании **подразделения или ответственного сотрудника, осуществляющих функции по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения (ПОД/ФТ)**. Данные службы должны создаваться и осуществлять свою деятельность в соответствии с **п. 2 ст. 7** Федерального закона N 115-ФЗ "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма".

В частности, согласно [ст. 4](#) Федерального закона N 115-ФЗ организации, осуществляющие операции с денежными средствами или иным имуществом, обязаны осуществлять мероприятия, направленные на противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения. С этой целью обозначенные и поименованные [ст. 5](#) Федерального закона N 115-ФЗ организации обязаны осуществлять мероприятия по созданию служб внутреннего контроля в вышеуказанных целях. При этом подразделение или ответственный сотрудник, осуществляющие функции по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма, обязаны контролировать операции с денежными средствами или иным имуществом, предусмотренные [ст. 6](#) Федерального закона N 115-ФЗ. Речь идет об операциях с денежными средствами или иным имуществом, если сумма, на которую она совершается, равна или превышает 600 000 руб. либо равна сумме в иностранной валюте, эквивалентной 600 000 руб., или превышает ее, а по своему характеру данная операция относится к одному из видов операций, предусмотренных [ст. 6](#) Федерального закона N 115-ФЗ.

Обозначив основные функциональные обязанности различных служб предприятий по контролю за рисками, необходимо раскрыть основные отличительные признаки в задачах указанных служб, особенно отличия между задачами, которые решают комплекс-служба и служба внутреннего аудита.

Комплаенс-служба, в отличие от службы внутреннего аудита, в целях осуществления комплаенс-функций осуществляет практическое внедрение методологии управления рисками. В то время как служба внутреннего аудита осуществляет оценку качества результатов внедрения комплаенс-функций. В частности, внедрение методологии по управлению рисками предполагает решение комплаенс-службой следующих задач:

- взаимодействие со всеми органами управления и руководителями профильных подразделений по вопросам правомерной и законной деятельности при осуществлении хозяйственных операций;
- выявление нарушений или отклонение от норм законодательства в деятельности работников предприятия и сообщение об этих нарушениях руководству предприятия;
- оказание помощи органам управления предприятия по изданию внутренних документов и регламентов по вопросам обеспечения соответствия деятельности предприятия требованиям законодательства;
- разработка системы индикаторов для оценки возможных проблем в сфере комплаенса;
- оказание помощи органам управления предприятия по внедрению необходимых управленческих систем, предназначенных для предотвращения возникновения рисков среды.

При этом цели и задачи внутреннего аудита шире, чем функции комплаенс-службы, так как внутренний аудит решает такие задачи, как установление достоверности финансовой отчетности и установление эффективности производительности труда на предприятии, а также степень выполнения поставленных перед исполнительными органами стратегических задач по развитию бизнеса.

Изложенное позволяет выделить основные отличительные функции между комплаенс-службой и службой внутреннего аудита, которые заключаются в следующем:

- комплаенс-служба участвует в построении системы управления рисками и осуществляет текущий контроль за процедурами по управлению рисками;
- служба внутреннего аудита осуществляет независимую проверку данной системы, ее составных компонентов и частей - элементов внутреннего контроля за рисками, а также контроль



за обоснованностью финансовых потоков.

Кроме того, комплаенс-служба ответственна за законность всех совершаемых на предприятии операций, а служба внутреннего аудита ответственна за целесообразность выстроенной комплаенс-службой системы контроля за рисками и законность финансовой отчетности.

## **Глава 2. СИСТЕМА И ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ КОМПЛАЕНСА**

### **§1. Комплаенс-риски**

Комплаенс-риски - это система экономических опасностей, сопровождающих предпринимательскую или иную хозяйственную деятельность вследствие незаконных и непродуманных действий органов управления и работников предприятий, а также противоправных действий третьих лиц. По этой причине комплаенс-риски необходимо выявлять, анализировать и управлять ими в целях устранения или во всяком случае снижения их вредоносности. Систему комплаенс-рисков образуют множество различных опасностей, возникающих под воздействием внешних и внутренних факторов, существенно влияющих на деятельность хозяйствующих субъектов.

Важным элементом процесса управления комплаенс-рисками является их идентификация в целях последующей работы по элиминированию этих рисков. Систему комплаенс-рисков составляют наиболее распространенные и общеизвестные предпринимательские и хозяйственные риски, характеризующиеся особенностью возникновения и способностью к изменению как в сторону снижения опасности, так и в сторону ее развития. При этом наиболее распространенной причиной возникновения комплаенс-рисков является субъективный фактор, характеризующийся несоблюдением (игнорированием) работниками хозяйствующих субъектов при исполнении своих трудовых обязанностей правовых норм, причем как норм объективного права, так и норм внутренних локальных актов (приказов, регламентов, распоряжений и т.п.).

К наиболее распространенным и часто встречающимся на практике комплаенс-рискам относятся риски, возникающие вследствие:

- неэффективной работы с партнерами и контрагентами, которая проявляется: в выборе клиентов и контрагентов без должной и необходимой проверки на предмет благонадежности; в формализованном отношении к условиям заключения договора, то есть без учета индивидуальных особенностей сделки и клиентов; в слабом контроле за ходом исполнения обязательств; в недобросовестном отношении с партнерами и контрагентами; в ненацеленности на долгосрочное сотрудничество с добросовестными партнерами и т.п. Последствием указанных действий является возникновение риска, влекущего за собой убыточный результат от продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг в рамках договоров с партнерами и контрагентами;

- недобросовестной и формализованной деятельности исполнительных органов предприятия, которая проявляется: в неосуществлении должного и необходимого контроля за всеми бизнес-процессами предприятия; в неэффективном управлении трудовым коллективом; в игнорировании решений высших органов управления предприятия; в непрофессионализме; в извлечении только личной выгоды путем применения коррупционных схем и вовлечения в них других работников предприятия. При такой системе управления возникновение рисков вполне очевидно;

- низкого уровня корпоративной культуры, сопровождающейся: отсутствием нормативно регулируемой системой управления, основанной на системе ручного управления всеми бизнес-процессами; отсутствием внутренних локальных нормативных актов, регулирующих взаимодействие между различными подразделениями предприятия; наличием постоянного

конфликта интересов между различными подразделениями предприятия. Все это влечет за собой следующие риски: разлад в коллективе; постоянные конфликты в коллективе; сложная психологическая среда; отсутствие кадровой политики; дезорганизация деятельности предприятия и, как следствие, наличие больших убытков;

- составления финансовой отчетности, включая бухгалтерский учет, с искаженными (недостоверными) данными, что влечет за собой недоимку в бюджет с начислением штрафов и пеней, а также банкротство хозяйствующего субъекта. Данные риски возникают, как правило, вследствие умышленных действий руководства предприятия, включая главного бухгалтера, в целях сокрытия фактов хищения имущества и денежных средств предприятия;

- несвоевременного выявления недружественных действий со стороны контрагентов и конкурентов, что обусловлено неэффективной работой продающих подразделений и линейных менеджеров, сопровождающих процесс исполнения договоров. Данные службы, как правило, не отслеживают внешнюю информацию о клиентах, которую можно получить из открытых источников различных информационных сайтов. Например, сведения о банкротстве, сведения об имущественных спорах, которые можно получить в картотеке арбитражных дел, или в базе данных судов общей юрисдикции, или на сайтах ФНС путем просмотра выписок из ЕГРЮЛ, на сайте Росимущества и т.п. Данные риски возникают путем попустительства служб безопасности, юридических служб, а также иных служб, напрямую контактирующих с клиентами и партнерами;

- низкой и неэффективной мотивации работников предприятия, что напрямую способствует безразличному их отношению к своим функциональным и должностным обязанностям, которые они сводят к формализованному исполнению. Если исходить из того, что бизнес и прибыль достигаются только разумом и действиями наемных работников, то, несомненно, их следует адекватно мотивировать, в противном случае хозяйствующий субъект не получит ожидаемого роста прибыли, развития производства и капитализации бизнеса (своих активов). Именно в этом и заключается риск отсутствия должной мотивации работников;

- слабой и неэффективной организации работы службы экономической безопасности предприятия или полное ее отсутствие, что также является предпосылкой к возникновению имущественных рисков. Служба экономической безопасности предприятия осуществляет, как правило, мероприятия по выявлению коррупционных действий среди работников предприятия, а также мероприятий по комплексной и всесторонней проверке контрагентов. Учитывая, что служба экономической безопасности формируется из бывших работников правоохранительных органов, у которых имеется необходимый опыт работы по выявлению различного рода правонарушений, необходимость в формировании такой службы и постоянное взаимодействие с ней имеет существенное значение в вопросе снижения и сокращения рисков обстоятельств;

- неисполнения требований Федерального [закона](#) N 115-ФЗ "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма" (ПОД/ФТ) напрямую влечет за собой возникновение значительных рисков, связанных с отзывом (аннулированием) лицензии, если деятельность предприятия является лицензируемой, а также запретом на осуществление операций с денежными средствами или иными имуществом. Кроме того, лиц, виновных в нарушении требований указанного [Закона](#), могут привлечь к административной, гражданской или уголовной ответственности в соответствии с законодательством РФ;

- отсутствия системы управления рисками, что является недопустимым условием ведения хозяйственной деятельности, так как предприятие лишает себя всех возможностей и механизмов по снижению и элиминированию рисков среды. Особенно это касается крупных и средних предприятий, которые в принципе неспособны существовать без контрольных служб;

- недостаточности мероприятий по борьбе с внутренней коррупцией, что создает условия для совершения работниками хищения активов предприятия вследствие полного отсутствия или

слабого контроля за бизнес-процессами, за движениям финансовых потоков, за имущественным оборотом активов предприятия, за соблюдением нормативных актов и т.п.;

- коррупционного взаимодействия работников предприятия с государственными служащими путем выплаты госчиновникам вознаграждения за ускорение процедур контроля и получения положительных результатов проверки; выплаты вознаграждения при получении лицензии; выплаты вознаграждения при госзакупках в рамках тендерного или аукционного заключения госконтрактов и т.п.;

- репутационных рисков, возникающих по двум причинам: воздействия объективных (внешних факторов) и субъективных (внутренних факторов). Внешние факторы обусловлены недружественными действиями конкурентов, которые распространяют недостоверную - отрицательную информацию о хозяйствующем субъекте. Внутренние факторы обусловлены результатом деятельностью самого хозяйствующего субъекта в виде некачественного товара, работ или услуг, что отрицательно сказывается на потребительском рынке и, как правило, отказом партнеров и потребителей от такого рода товаров, работ и услуг. Данные риски возникают вследствие отсутствия на предприятии должного контроля за качеством выпускаемых товаров, работ или услуг;

- получения штрафных санкций, что обусловлено прежде всего несоблюдением и игнорированием действующего законодательства, регламентирующего порядок осуществления предпринимательской, в том числе хозяйственной деятельности. Эти риски возникают вследствие нарушения налогового, антимонопольного, лицензионного и других законов ввиду слабой правовой и финансовой проработки вопросов, связанных осуществлением того или иного вида деятельности, с заключением различного рода договоров, с сертификацией продукции, товаров, работ и услуг и т.п.

Систематизация обозначенных выше комплаенс-рисков позволяет разграничить их на три основные группы:

- **финансовые риски;**
- **операционные риски;**
- **управленческие риски.**

Данные риски, наряду с изложенным, вкратце можно охарактеризовать следующим образом.

**Финансовые риски** обусловлены прежде всего неправильным (ошибочным) ведением финансового учета, отсутствием контроля за расходованием денежных средств, существенным отклонением от бизнес-плана, а также иными причинами, связанными с превышением расходной части бюджета предприятия над доходной частью.

**Операционные риски** обусловлены низким уровнем автоматизации бизнес-процессов. Дело в том, что в современном экономическом пространстве все бизнес-процессы, то есть хозяйственные операции, должны быть четко регламентированы, максимально упрощены и автоматизированы. Кроме того, все хозяйственные операции должны быть взаимосвязаны и объединены в единый бизнес-процесс. Например, процесс исполнения условий хозяйственного договора должен охватывать собой практически весь цикл производственного процесса, включая функции различных службы в рамках одного кейса - одной автоматизированной информационной системы учета хозяйственных операций, к которой имеется доступ всех линейных служб и подразделений.

Автоматизированная информационная система учета операций (АИС) позволяет аккумулировать всю информацию (сведения) о бизнес-процессах, включая информацию о

финансовых показателях, в единой базе данных; получать результат по каждому виду операций; анализировать их и выдавать любой итоговый результат, как в целом, так и разрезе каждой операции. Отсутствие подобного рода операционной системы во многом способствует возникновению различных операционных рисков, связанных с отсутствием полной и достоверной информации о каждом производственном цикле (этапе), отсутствием данных об эффективности работы каждого подразделения и отсутствием полной и достоверной информации о финансовом сопровождении данных операций - имеется в виду их расходную и доходную части.

**Управленческие риски** относятся к категории наиболее высоких рисков, так как отсутствие эффективной системы управления, причем на всех уровнях, влечет за собой банкротство любого хозяйствующего субъекта. К разновидностям управленческих рисков относятся риски, связанные с непрофессионализмом руководящего аппарата предприятия при принятии ими управленческих (административных) решений, с их отстранением от насущных производственных проблем предприятия, включая кадровые проблемы; с игнорированием (неисполнением) решений высших органов управления предприятия, вовлечением в коррупционные схемы, влекущие существенные финансовые потери для предприятия, и т.п. Данные риски требуют, как правило, замены руководящего состава предприятия и проведения реинжиниринга (обновления) всех бизнес-процессов, для чего требуется немалое время и что, безусловно, отражается на финансовом результате деятельности предприятия.

**Подводя итог сказанному, комплаенс-риски можно определить как отрицательные факторы и обстоятельства, возникающие по объективным и субъективным причинам в процессе деятельности хозяйствующего субъекта и требующие проведения специальных мероприятий в целях снижения и полного устранения рисков обстоятельств путем системного, сплошного и непрерывного контроля за данными рисками.**

## §2. Комплаенс-политика

Комплаенс-политика представляет собой внутренний локальный нормативный акт предприятия, регламентирующий правила поведения работников при исполнении своих функциональных обязанностей во взаимодействии с другими работниками, контрагентами, партнерами, надзорными органами и иными третьими лицами, с которыми сталкивается работник при исполнении своих трудовых обязанностей.

Секторальный характер экономики предполагает наличие в ней предприятий различной отраслевой направленности в зависимости от вида деятельности, имеется в виду финансовая сфера, производственная, сфера услуг, посредническая сфера и т.п. При этом каждая сфера хозяйственной деятельности сталкивается с бизнес-рисками, что требует управления этими рисками, в том числе путем применения в управленческой деятельности специальных комплаенс-политик. Отсюда следует, что в каждой сфере хозяйственной деятельности применяется своя специализированная комплаенс политика с учетом специфики и особенностей осуществления бизнес-процессов. Например, в финансовой сфере комплаенс-политика в большей мере ориентирована на контроль за движением денежных средств клиентов, в производственной сфере - на контроль за производственными процессами, в том числе контроль за товарооборотом, соблюдением технических регламентов, сертификации продукции, взаимодействием с контрагентами и т.п.

Учитывая многообразие рисков, возникающих по различным причинам и основаниям в процессе осуществления хозяйственной деятельности и в целях контроля за данными рисками, хозяйствующие субъекты вправе разрабатывать по каждому виду рисков специальные нижеперечисленные политики по управлению этими рисками:

- политика корпоративного управления рисками;
- политика конфиденциальности данных;

- политика по использованию и контролю инсайдерской информации;
- политика принятия и дарения подарков;
- политика сообщения о нарушениях;
- политика по противодействию мошенничеству и коррупции;
- политика по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- политика о конфликте интересов;
- политика контроля операций работников с ценными бумагами;
- иные аналогичные документы.

Каждая из перечисленных комплаенс-политик содержит специальные приемы, способы, а главное, методы управления конкретными рисками, что мотивирует работников к положительному отношению к своим функциональным обязанностям, к другим работникам и к предприятию в целом. Иными словами, комплаенс-политика создает определенную корпоративную культуру (среду), основанную на взаимопонимании общей и единой цели при осуществлении хозяйственной деятельности.

Несмотря на различие комплаенс-политик по задачам и целям их реализации, тем не менее их объединяет общность целей и методов осуществления контроля за рисками, составляющих в целом содержание комплаенс-политик.

В частности, содержание различных комплаенс-политик включает в себя следующие разделы и элементы управления рисками:

- общие положения (миссия и задачи), а также применимые в тексте комплаенс-политики термины;
- принципы организации комплаенс-политики;
- нормативно-правовое регулирование отношений в трудовом коллективе в процессе контроля за рисками;
- комплаенс-процессы;
- условия соблюдения работниками предприятия комплаенс-политики;
- обязанности органов управления предприятия по обеспечению эффективного комплаенс-контроля за всеми рисками предприятия;
- ответственность за нарушение положений комплаенс политики.

**Общие положения комплаенс-политики (миссия и задачи), а также применимые в тексте комплаенс-политики термины** определяют цели и назначение комплаенс-политики в предприятии. При этом основными целями являются предотвращение всевозможных убытков, исключение противоправных действий, снижение неэффективных расходов путем правомерной деятельности, соответствующей нормам права. Кроме того, в данном разделе комплаенс-политики обозначаются термины, применяемые в процессе осуществления контроля за рисками. Например, такие термины, как комплаенс-риск, деловая этика, комплаенс-контроль, корпоративная культура, этические стандарты, норма поведения, мониторинг действия работников, конфликт интересов, деловая репутация, комплаенс-служба, органы управления,

инсайдерская информация, коррупционная деятельность и т.п.

**Принципы организации комплаенс-политики** устанавливают определенные правила поведения, которыми должны руководствоваться все работники предприятия и которые соответствуют общепризнанной деловой этике поведения и способам ведения бизнеса.

**Нормативно-правовое регулирование отношений в трудовом коллективе в процессе контроля за рисками** представляет собой совокупность источников права, которыми должны руководствоваться работники предприятия при осуществлении хозяйственной деятельности. В данную систему входят законы, подзаконные акты, международные договоры и внутренние локальные нормативные документы.

**Комплаенс-процессы** включают в себя систему мероприятий, обеспечивающих полноценный и эффективный контроль за рисками. В целом систему мероприятий можно условно разбить на три группы процессов:

а) предупредительные мероприятия - осуществляются путем внедрения комплаенс-политик в повседневную жизнь работников предприятия;

б) мероприятия по выявлению комплаенс-рисков, а также установлению причин их возникновения;

в) мероприятия по выработке предложений по снижению и ликвидации рискованных обстоятельств.

**Обязанности органов управления предприятия по обеспечению эффективного комплаенс-контроля за всеми рисками предприятия** является существенным элементом содержания комплаенс-политики, где подробно описываются роль и значение органов управления в деле контроля за рисками. К числу основных обязанностей органов управления предприятия входит общий контроль за рисками, принятие решений по управлению рисками, утверждение основополагающих внутренних документов предприятия по работе с комплаенс-рисками, принятие финансовых мер по предотвращению банкротства предприятия (хозяйствующего субъекта).

**Ответственность за нарушение положений комплаенс-политик** применяется как мера воздействия к работникам, не соблюдающим и игнорирующим положения комплаенс-политики. Кроме того, возможность предприятия возложения на работника имущественной или дисциплинарной ответственности является предупредительной мерой по пресечению действий, способствующих возникновению рисков или их развитию. Причем предусмотренная комплаенс-политикой мера ответственности распространяется на всех лиц, участвующих в деятельности предприятия, включая лиц, состоящих в органах управления, а именно членов коллегиального исполнительного органа, единоличного органа, руководства предприятия и его работников.

### §3. Комплаенс-элементы

Комплаенс-контроль является системным многоэтапным процессом по управлению рисками, состоящим из множества различных процессинговых элементов. Каждый элемент комплаенс-контроля представляет собой самостоятельный технологический и управленческий этап, предназначенный для решения определенной задачи по контролю за рисками. Причем в процессе реализации задач должны применяться несколько логически и последовательно связанных между собой элементов комплаенс-контроля.

Процедура комплаенс-контроля состоит из следующих элементов:

- **организационного элемента;**

- регуляторных элементов, состоящих из внутренних локальных актов (комплаенс-политик, программ и процедур);
- внедренческих элементов комплаенс-контроля;
- функциональных элементов, обусловленных разделением полномочий между органами управления по контролю за рисками;
- элементов мониторинга и контроля за соблюдением соответствия деятельности хозяйствующего субъекта нормам права;
- элементов, связанных с использованием автоматизированных информационных систем всех бизнес-процессов хозяйствующего субъекта;
- элементов разностороннего комплаенс-контроля, реализуемого в результате деятельности различных линейных контрольных служб;
- элементов оценки комплаенс-рисков.

**Организационный элемент** является основополагающим элементом, выполняющим задачу по организации и осуществлению комплаенс-контроля на предприятии. Содержанием данного элемента являются: органы управления; управленческие решения, принимаемые данными органами; построение системы контроля на предприятии и осуществление системного и регулярного контроля за соблюдением положений внутренних нормативных актов по комплаенс-контролю. Важным аспектом содержания организационного элемента является своевременное принятие органами управления решения по изменению бизнес-процессов, сопряженных с рисковыми обстоятельствами, а также разделение зоны ответственности за убытки, наступившие вследствие несвоевременного реагирования на выявленные комплаенс-риски.

**Регуляторные элементы**, состоящие из нормативных актов, в том числе внутренних локальных актов (комплаенс-политик, программ и процедур), являются базовыми элементами комплаенс-контроля, устанавливающими порядок и механизм осуществления данного контроля. Регуляторные элементы являются своего рода дорожной картой по осуществлению комплаенс-контроля в целях установления соответствия деятельности хозяйствующего субъекта нормам права. Еще одним существенным признаком регуляторного элемента комплаенс-контроля является то, что данный элемент распространяется на всех работников предприятия, в связи с чем положения регуляторных элементов должны соблюдаться и исполняться все без исключения работниками предприятия. Для разработки и составления внутренних регуляторных элементов привлекаются представители различных профильных подразделений, чтобы предусмотреть в них все проблемные зоны, способствующие возникновению рисков в процессе осуществления хозяйственной деятельности. Более того, при осуществлении комплаенс-контроля представители различных комплаенс-служб, включая службу внутреннего аудита, руководствуются прежде всего регуляторными элементами.

**Внедренческие элементы** характеризуются областью применения комплаенс-процедур в тех сферах деятельности хозяйствующего субъекта, которые в большей мере подвержены воздействию рискованных обстоятельств. Но основной задачей внедренческих элементов является развитие корпоративной культуры у работников предприятия. С этой целью необходимо знакомить работников со всеми внутренними локальными актами, определяющими политику комплаенса на предприятии, и при необходимости обучать правилам осуществления того или иного бизнес-процесса в безрисковом порядке, что называется - развивать корпоративную культуру.

**Функциональные элементы, обусловленные разделением полномочий между органами управления по контролю за рисками**, предназначены и применяются для исключения конфликта интересов между органами управления, несмотря на то что законодательством предусмотрена

четкая иерархия вертикальной подчиненности между различными органами управления предприятия. Необходимость в функциональных элементах в деле комплаенс-контроля обусловлена достижением единой цели и мотивации всех органов управления, имеется в виду исключение возникновения рискованных обстоятельств. С этой целью во внутренних локальных актах: в положении об общем собрании, положении о совете директоров, положении о правлении и генеральном директоре - должны предусматриваться конкретные полномочия и функциональные задачи по исполнению мероприятий, направленных на предотвращение возникновения рискованных обстоятельств. При этом, несмотря на то что совет директоров осуществляет контрольные полномочия, данный орган должен принимать активное участие в жизнедеятельности предприятия по выработке задач и принятию решений по контролю за рисками. Равно как исполнительные органы (коллегиальный и единоличный исполнительный орган) обязаны, наряду с исполнением решения совета директоров, также проявлять инициативу и принимать решения в пределах своей компетенции по контролю за рисками.

**Элементы мониторинга и контроля за соблюдением соответствия деятельности хозяйствующего субъекта нормам права** является существенным элементом комплаенс-контроля, позволяющим выявить комплаенс-риски и причины их возникновения. Данный элемент комплаенс-контроля имеет ключевое значение для хозяйствующего субъекта, так как определяет наличие комплаенс-рисков в его деятельности. Более того, данный элемент позволяет применить специальные методы проведения комплаенс-контроля, определяет задачи комплаенс-служб, а также позволяет разработать механизмы и порядок проведения комплаенс-контроля.

**Элементы, связанные с использованием автоматизированных информационных систем всех бизнес-процессов хозяйствующего субъекта**, являются сопутствующими технологическими элементами, посредством которых осуществляется комплаенс-контроль. Необходимость и целесообразность применения данного элемента в том, что с помощью информационных систем можно получить полную информацию и финансовые данные обо всех бизнес-процессах хозяйствующего субъекта, так как автоматизированными информационными базами данных пользуются практически все работники предприятия. Например, бухгалтерские подразделения для ведения бухгалтерского учета используют автоматизированные программные обеспечения типа Инфо-бухгалтер-10, или БЭСТ-5, или 1С-Предприятие и т.п. Соответственно, использование данной программы в целях осуществления финансового комплаенс-контроля как способа осуществления данного вида контроля является необходимым инструментом для комплаенс-служб.

**Элементы разностороннего комплаенс-контроля посредством создания различных линейных контрольных служб** предусматривают возможность применения комплексного подхода при осуществлении комплаенс-контроля. Данный подход обусловлен невозможностью (ограниченностью) проведения комплаенс-контроля в рамках одного вида контроля. Например, невозможно ограничиться проведением только антимонопольного комплаенс-контроля, так как деятельность хозяйствующего субъекта предполагает проведение иных видов контроля: налогового, бухгалтерского, антикоррупционного и т.п. Каждый из названных видов контроля осуществляется специалистами, профилирующимися в той или иной сфере контроля, а в целом составляющими общий контроль. Например, налоговый и бухгалтерский контроль осуществляет служба внутреннего аудита, а антимонопольный или антикоррупционный контроль может осуществлять комплаенс-служба или служба по управлению рисками (управляющий рисками).

**Элемент оценки комплаенс-рисков** как необходимый процесс в комплаенс-контроле применяется после выявления рисков в целях установления причин их возникновения и последующей ликвидации рисков или во всяком случае их максимального снижения. Оценкой рисков занимаются, как правило, комплаенс-службы, перед которыми стоит задача не только выявления причин их возникновения, но и расчет предполагаемого убытка в случае реализации выявленных рисков, а главное, подготовка предложения по элиминированию рисков. Элемент оценки рисков как бизнес-процесс осуществляется с участием в нем нескольких лиц, наряду с



комплаенс-службами. И в этом смысле следует назвать органы управления предприятия, а также его топ-менеджмент, которые принимают управленческие решения по устранению выявленных рисков обстоятельств.

#### §4. Меры управленческого и административного воздействия на хозяйственные бизнес-процессы в целях минимизации рисков

Организация комплаенс-контроля полностью находится в ведении органов управления предприятием, которые по своему усмотрению внедряют на предприятии данную систему контроля. Исключением из этого правила являются случаи, предусмотренные нормативно-правовыми актами для некоторых видов хозяйственной деятельности, в которых требуется обязательное осуществление комплаенс-контроля. Речь идет о финансовых организациях, в отношении которых ЦБ РФ устанавливает требование о создании специальных служб по управлению рисками. При этом независимо от причин и оснований создания комплаенс-контроля на предприятии, имеется в виду добровольно или в обязательном порядке, организация процесса осуществления комплаенс-контроля полностью зависит от степени участия и заинтересованности в этом органов управления предприятия.

При принятии решения о создании на предприятии системы комплаенс-контроля, органы управления предприятия обязаны провести ряд необходимых и специальных нижеследующих мероприятий управленческого и административного характера:

- **создать контрольные службы;**
- **разработать внутренние локальные документы, определяющие порядок управления рисками;**
- **проводить регулярные тематические обучения работников по ознакомлению с комплаенс-политиками;**
- **обеспечить необходимое взаимодействие между внутренними подразделениями предприятия для организации работы в рамках одной системы и идеологии по управлению рисками;**
- **контролировать работу комплаенс-служб;**
- **своевременно принимать управленческие решения по устранению рисков обстоятельств;**
- **применять меры воздействия к нарушителям комплаенс-политик.**

**Создание контрольных служб** является первоочередным мероприятием органов управления предприятия. Данное управленческое решение должно быть письменно зафиксировано в соответствующих внутренних распорядительных документах с указанием целей, задач, функциональных обязанностей и зоной ответственности комплаенс-служб. Кроме того, в данном решении должны быть указаны: виды контрольных служб и разграничение между ними функциональных задач; система вертикальной подчиненности и горизонтального взаимодействия в целях предотвращения конфликта интересов между ними, а также порядок их отчетности перед органами управления.

**Разработка внутренних локальных документов по управлению рисками** относится к регуляторной функции органов управления, в рамках которой они должны давать соответствующим службам распоряжение по разработке внутренних документов и осуществлению контроля за их соблюдением. При этом органы управления обязаны проявлять инициативу по вопросу включения во внутренние документы идеологию комплаенс-политики - например, совместное коллективное участие всех работников предприятия в получении прибыли,

справедливом ее распределении и активной борьбе со всевозможными рисками в целях повышения рентабельности предприятия. Кроме того, органы управления обязаны также принимать текущие, то есть промежуточные, локальные акты по управлению рисками, в особенности выявленными рисками, требующими проведения срочных и необходимых управленческих и административных мероприятий по ликвидации этих рисков.

**Регулярное тематическое обучение работников в рамках утвержденных на предприятии комплаенс-политик** также является важным управленческим решением, практическая реализация которого осуществляется различными способами. Речь идет о разных форматах обучения - внутреннем и внешнем формате, где внутреннее обучение осуществляется специалистами предприятия либо привлеченными специалистами извне. А внешние - выездные специализированные краткосрочные формы обучения (семинары, лекции и т.д.), проводимые Банком России или иными учебными центрами. Необходимость в таком обучении обусловлена быстроменяющимся законодательством, ротацией кадров и увеличивающимися бизнес-рисками, особенно рисками, связанными с интернет-мошенничеством.

**Обеспечение необходимого взаимодействия между внутренними подразделениями предприятия для организации работы в рамках одной системы и идеологии по управлению рисками.** Данное управленческое мероприятие направлено прежде всего на исключение конфликта интересов при осуществлении комплаенс-контроля различными контрольными службами. Более того, в рамках данного мероприятия органы управления предприятия применяют комплексный подход при контроле за комплаенс-рисками путем взаимодействия с различными контрольными службами, без предоставления предпочтения кому-либо из них. Комплексный подход во взаимоотношениях между органами управления с различными комплаенс-службами позволяет не только оценивать риски, но и ставить перед вторыми различные управленческие задачи по элиминированию этих рисков.

**Контроль за комплаенс-службами** предполагает право осуществления данного контроля различными органами управления. Например, совет директоров, как правило, контролирует деятельность подотчетной ему службы внутреннего аудита, а также вправе по своему усмотрению контролировать другие комплаенс-службы. Коллегиальный или единоличный исполнительный орган вправе контролировать комплаенс-службу и в необходимых случаях взаимодействовать со службой внутреннего аудита. Целью такого контроля является своевременное, то есть после выявления риска, принятие решений по ликвидации рискованных обстоятельств. Равно как регулярный и системный контроль за указанными службами позволяет органам управления обеспечивать деятельность предприятия в менее рискованной зоне и выявлять наиболее рискованные бизнес-процессы предприятия для принятия своевременных управленческих решений по изменению хозяйственной деятельности.

**Принятие управленческих решений по устранению рискованных обстоятельств** является ключевой и значимой частью комплаенс-контроля, которая в сущности обосновывает целесообразность его проведения. Данная функция не только устраняет рискованные обстоятельства, но и предотвращает возникновение новых аналогичных обстоятельств, выполняя профилактическую функцию наряду с первой функцией. Кроме того, данная стадия комплаенс-контроля выполняет функцию обучения и переобучения работников предприятия, которые в процессе устранения рискованных обстоятельств выявляют свои ошибки и узнают о правилах исполнения своих функциональных обязанностей без создания рискованных обстоятельств.

**Применение мер воздействия к нарушителям комплаенс-политик (в рамках предприятия можно применять меры дисциплинарного и трудового воздействия, а в необходимых случаях административного и уголовного воздействия путем обращения в соответствующие правоохранительные органы)** является одной из административных функций органов управления предприятия. Обозначенные меры воздействия применяются в случае совершения работниками предприятия, включая работников исполнительных органов, грубейшего, а также умышленного, то есть осознанного, нарушения в виде неисполнения или несоблюдения норм

правового характера, в том числе норм внутренних локальных актов. К таким работникам исполнительные органы, как правило, единоличный исполнительный орган предприятия, применяют меры воздействия в виде наложения дисциплинарного взыскания, например выговор, лишение надбавки, премии и т.п., а также меры трудового воздействия, в том числе увольнение за однократное грубое нарушение трудовой дисциплины. Если последствием неправомерного действия работников является возникновение у предприятия крупного (существенного) убытка, то исполнительные органы вправе принять решения об обращении в правоохранительные органы в целях рассмотрения вопроса о наличии в действиях работника административного или уголовного деяния с последующим привлечением его к административной или уголовной ответственности.

Если в отношении работников решение о применении меры воздействия применяет исполнительный орган, то в отношении последнего такое решение применяет, как правило, совет директоров, а в случае отсутствия на предприятии подобного органа - общее собрание. Процедура применения мер дисциплинарного, административного или уголовного воздействия к исполнительным органам аналогичная вышеизложенному порядку. Необходимость в применении мер воздействия к работникам предприятия обусловлена прежде всего целями профилактического характера для предотвращения и недопущения в последующем действий, влекущих за собой возникновение рисков обстоятельств. Кроме того, принятие подобных мер воздействия обусловлено также целями компенсационного характера в виде изъятия у лица, совершившего проступок или правонарушение (работника предприятия), незаконно присвоенного имущества (денег) предприятия.

### **Глава 3. СФЕРА ПРИМЕНЕНИЯ КОМПАЕНС-КОНТРОЛЯ**

#### **§1. Антикоррупционный комплаенс-контроль**

Коррупция является огромной социальной проблемой в обществе. В коррупционную схему сегодня вовлечено немалое количество чиновников и наемных работников. Несмотря на то что с коррупцией идет активная борьба на всех уровнях, тем не менее она снижается очень медленными темпами. Так, по данным МВД, всего за январь - ноябрь 2018 года было зарегистрировано около 2 млн преступлений, из которых 28,9 тыс. приходились на нарушения коррупционной направленности. Из них около 12 тыс. случаев были связаны непосредственно со взятками. Сюда включили получение взяток, дачу взяток, посредничество при передаче взяток и мелкое взятничество. Среди этих групп больше всего дел пришлось именно на мелких взятчиков. Если говорить про размер взятки в России, то здесь цифры разнятся. Например, по данным Генпрокуратуры, в 2018 году средняя взятка в стране была более 600 тыс. руб. В Следственном комитете по итогам первого полугодия 2018 года насчитали средний показатель взятки на уровне 451 тыс. руб. Если делить взятки по типу, то получится, что в разделе особо крупных взяток средний размер составил 7 млн руб., а в разделе мелких взяток - всего 2,7 тыс. руб.

Тем не менее борьба с коррупцией не ослабевает, а, напротив, набирает обороты, так как в эту борьбу все больше вовлекаются коммерческие структуры (частный бизнес).

**Правовое регулирование антикоррупционных мероприятий** осуществляется системой следующих специальных источников права:

- Федеральным законом "О противодействии коррупции", определяющим понятие "конфликт интересов", под которым понимается ситуация, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) государственного служащего влияет или может повлиять на надлежащее исполнение им должностных (служебных) обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью государственного служащего и правами и законными интересами граждан, организаций, общества или государства, способное привести к причинению вреда правам и законным

интересам граждан, организаций, общества или государства (ч. 1 ст. 10 Федерального закона "О противодействии коррупции"). Несмотря на то что данная норма Закона распространяется на госслужащих, тем не менее ее положение вполне можно предусмотреть в антикоррупционной политике любого хозяйствующего субъекта;

- Федеральным законом от 24 июля 2002 г. N 111-ФЗ "Об инвестировании средств для финансирования накопительной пенсии в Российской Федерации" (далее - Федеральный закон N 111-ФЗ), предусматривающим, что под конфликтом интересов понимается наличие в распоряжении должностных лиц, служащих ЦБ РФ и их близких родственников прав, предоставляющих возможность получения указанными лицами лично или через юридического либо фактического представителя материальной и личной выгоды в результате использования ими служебных полномочий в части инвестирования средств пенсионных накоплений или информации об инвестировании средств пенсионных накоплений, ставшей им известной или имеющейся в их распоряжении в связи с осуществлением должностными лицами и служащими ЦБ РФ профессиональной деятельности, связанной с формированием и инвестированием средств пенсионных накоплений (ст. 35 Федерального закона N 111-ФЗ);

- Федеральным законом от 7 мая 1998 г. N 75-ФЗ "О негосударственных пенсионных фондах", определяющим конфликт интересов применительно к негосударственным пенсионным фондам в ст. 36.24 Федерального закона N 75-ФЗ;

- Федеральным законом от 22 апреля 1996 г. N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг", который не содержит определения понятия "конфликт интересов", однако согласно ст. ст. 3 и 5 данного Закона, если конфликт интересов брокера и его клиента или управляющего и его клиента или разных клиентов одного управляющего, о котором все стороны не были уведомлены заранее, привел к действиям управляющего, нанесшим ущерб интересам клиента, брокер и управляющий обязаны возместить убытки клиентам в порядке, установленном гражданским законодательством Российской Федерации;

- Федеральным законом от 21 ноября 2011 г. N 323-ФЗ "Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации", предусматривающим, что применительно к организациям, осуществляющим медицинскую или фармацевтическую деятельность, под конфликтом интересов понимается ситуация, при которой у медицинского работника или фармацевтического работника при осуществлении ими профессиональной деятельности возникает личная заинтересованность в получении лично либо через представителя компании материальной выгоды или иного преимущества, которое влияет или может повлиять на надлежащее исполнение ими профессиональных обязанностей вследствие противоречия между личной заинтересованностью медицинского работника или фармацевтического работника и интересами пациента (ч. 1 ст. 75 Федерального закона N 323-ФЗ);

- Федеральным законом от 30 декабря 2008 г. N 307-ФЗ "Об аудиторской деятельности", предусматривающим, что применительно к аудиторским организациям под конфликтом интересов понимается ситуация, при которой заинтересованность аудиторской организации, индивидуального аудитора может повлиять на мнение такой аудиторской организации, индивидуального аудитора о достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица (ч. 3 ст. 8 Федерального закона N 307-ФЗ);

- Федеральным законом от 26 декабря 1995 г. N 208-ФЗ "Об акционерных обществах", закрепляющим ряд ограничений на совершение сделок, в которых заинтересованы отдельные лица, участвующие в органах управления акционерным обществом, и отдельные акционеры. Без применения соответствующей терминологии Федеральный закон N 208-ФЗ вводит меры урегулирования конфликта интересов путем реализации особого порядка совершения сделок с заинтересованностью. В связи с этим при внедрении мер урегулирования конфликта интересов в акционерных обществах рекомендуется уделить внимание соответствующим положениям Федерального закона N 208-ФЗ, а именно ч. 1 ст. 81 Федерального закона N 208-ФЗ,

устанавливающей ограничения на сделки, в совершении которых имеется заинтересованность лиц, указанных в данной [норме](#) Закона;

- Федеральным [законом](#) от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью", в котором понятие "конфликт интересов" не используется. При этом так же, как и в случае с акционерными обществами, в Федеральном [закоме](#) N 14-ФЗ закреплены ограничения на совершение сделок, в которых имеется заинтересованность. Этим положениям следует уделять пристальное внимание при внедрении мер урегулирования конфликта интересов в обществах с ограниченной ответственностью;

- Федеральным [законом](#) от 12 января 1996 г. N 7-ФЗ "О некоммерческих организациях", который не содержит определение "конфликт интересов", однако это понятие в [Закоме](#) используется. Регулированию конфликта интересов посвящена [ст. 27](#) Федерального закона N 7-ФЗ, устанавливающая, что заинтересованность в совершении некоммерческой организацией тех или иных действий, в том числе в совершении сделок, влечет за собой конфликт интересов заинтересованных лиц и некоммерческой организации;

- Федеральным [законом](#) от 1 декабря 2007 г. N 315-ФЗ "О саморегулируемых организациях", определяющим, что применительно к данному виду организаций под конфликтом интересов понимается ситуация, при которой личная заинтересованность членом саморегулируемой организации, лиц, входящих в состав органов управления саморегулируемой организации, ее работников, действующих на основании трудового договора или гражданско-правового договора, влияет или может повлиять на исполнение ими своих профессиональных обязанностей и (или) влечет за собой возникновение противоречия между такой личной заинтересованностью и законными интересами саморегулируемой организации или угрозу возникновения противоречия, которое способно привести к причинению вреда законным интересам саморегулируемой организации. При этом под личной заинтересованностью понимается материальная или иная заинтересованность, которая влияет или может повлиять на обеспечение прав и законных интересов саморегулируемой организации и (или) ее членов ([ст. 8](#) Федерального закона от 1 декабря 2007 г. N 315-ФЗ);

- Трудовым кодексом РФ, согласно которому под конфликтом интересов также понимается ситуация, при которой личная заинтересованность работника государственной корпорации или государственной компании влияет или может повлиять на надлежащее исполнение им трудовых обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью работника государственной корпорации или государственной компании и правами и законными интересами государственной корпорации или государственной компании, работником которой он является, способное привести к причинению вреда имуществу и (или) деловой репутации этой организации ([ст. 349.1](#) ТК РФ). Работники государственной корпорации или государственной компании обязаны сообщать работодателю о личной заинтересованности при исполнении трудовых обязанностей, которая может привести к конфликту интересов, а также должны принимать меры по предотвращению такого конфликта;

- [Постановлением](#) Правительства РФ от 12 декабря 2004 г. N 770 "Об утверждении типового Кодекса профессиональной этики управляющих компаний, специализированного депозитария, брокеров, осуществляющих деятельность, связанную с формированием и инвестированием средств пенсионных накоплений, и Правил согласования Кодексов профессиональной этики управляющих компаний, специализированного депозитария, брокеров, осуществляющих деятельность, связанную с формированием и инвестированием средств пенсионных накоплений, с Федеральной службой по финансовым рынкам", определяющим понятия "материальная выгода" и "личная выгода", где под материальной выгодой понимаются материальные средства, получаемые должностным лицом или сотрудником организации, его близкими родственниками, супругом, супругой, усыновителями, усыновленными в результате использования ими находящейся в распоряжении организации информации, касающейся инвестирования средств пенсионных накоплений, сверх средств, которые им причитаются по трудовым и гражданско-

правовым договорам, заключенным с организацией, а также любые материальные средства, получаемые организацией в результате совершения сделок или иных операций со средствами пенсионных накоплений сверх средств, которые ей причитаются за выполнение работ и (или) оказание услуг по договорам, заключенным организацией с клиентами. А под личной выгодой понимаются заинтересованность должностного лица или сотрудника организации, его близких родственников, супруга, супруги, усыновителя, усыновленных в получении нематериальных благ и иных нематериальных преимуществ;

- [Постановлением](#) ФКЦБ России от 5 ноября 1998 г. N 44 "О предотвращении конфликта интересов при осуществлении профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг", которое под конфликтом интересов понимает противоречие между имущественными и иными интересами профессионального участника рынка ценных бумаг и (или) его работников, осуществляющих свою деятельность на основании трудового или гражданско-правового договора, и клиента профессионального участника, в результате которого действия (бездействие) профессионального участника и (или) его работников причиняют убытки клиенту и (или) влекут иные неблагоприятные последствия для клиента;

- [Положением](#) Банка России от 16 декабря 2003 г. N 242-П "Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах", предусматривающим, что под конфликтом интересов понимается противоречие между имущественными и иными интересами кредитной организации и (или) ее служащих и (или) клиентов, которое может повлечь за собой неблагоприятные последствия для кредитной организации и (или) ее клиентов. В соответствии с [п. 3.4.3](#) данного Положения каждая кредитная организация должна установить порядок выявления и контроля за областями потенциального конфликта интересов, проверки должностных обязанностей руководителя кредитной организации и его заместителей, главного бухгалтера и его заместителей, руководителя и главного бухгалтера филиала кредитной организации, а также иных служащих кредитной организации;

- Методическими [рекомендациями](#) по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции (утв. Министерством труда и социальной защиты РФ 8 ноября 2013 г.);

- внутренними локальными актами по регулированию конфликта интересов, в частности положением о конфликте интересов или кодексом корпоративного поведения, которые могут содержать соответствующие разделы о конфликте интересов в организации. При разработке данных внутренних документов целесообразно учитывать требования к содержанию кодексов поведения, закрепленные в перечисленных выше нормативных правовых актах, регулирующих отдельные виды деятельности.

**Положение о конфликте интересов** - это внутренний документ организации, устанавливающий порядок выявления и урегулирования конфликтов интересов, возникающих у работников организации в ходе выполнения ими трудовых обязанностей. При разработке положения о конфликте интересов рекомендуется обратить внимание на включение в него следующих аспектов:

- цели и задачи положения о конфликте интересов;
- используемые в положении понятия и определения;
- круг лиц, подпадающих под действие положения;
- основные принципы управления конфликтом интересов в организации;

- порядок раскрытия конфликта интересов работниками предприятия и порядок его урегулирования, в том числе возможные способы разрешения возникшего конфликта интересов;

- обязанности работников в связи с раскрытием и урегулированием конфликта интересов;
- определение лиц, ответственных за прием сведений о возникшем конфликте интересов и рассмотрение этих сведений;
- ответственность работников за несоблюдение положения о конфликте интересов.

**Коррупция** - это 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. Коррупцией также является совершение перечисленных деяний от имени или в интересах юридического лица (**п. 1 ст. 1** Федерального закона от 25 декабря 2008 г. N 273-ФЗ "О противодействии коррупции").

**Противодействие коррупции** - это деятельность федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, институтов гражданского общества, организаций и физических лиц в пределах их полномочий (**п. 2 ст. 1** Федерального закона от 25 декабря 2008 г. N 273-ФЗ "О противодействии коррупции"):

- а) по предупреждению коррупции, в том числе по выявлению и последующему устранению причин коррупции (профилактика коррупции);
- б) по выявлению, предупреждению, пресечению, раскрытию и расследованию коррупционных правонарушений (борьба с коррупцией);
- в) по минимизации и (или) ликвидации последствий коррупционных правонарушений.

При этом согласно Методическим **рекомендациям** по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции (далее - Методические рекомендации) **предупреждение коррупции** - это деятельность организации, направленная на введение элементов корпоративной культуры, организационной структуры, правил и процедур, регламентированных внутренними нормативными документами, обеспечивающих недопущение коррупционных правонарушений.

Отметим, что существуют в основном два способа совершения коррупции: получение (дача) взятки и коммерческий подкуп. При этом под **взяткой следует понимать** получение должностным лицом, иностранным должностным лицом либо должностным лицом публичной международной организации лично или через посредника денег, ценных бумаг, иного имущества либо незаконное оказание ему услуг имущественного характера, предоставления иных имущественных прав за совершение действий (бездействие) в пользу взяткодателя или представляемых им лиц, если такие действия (бездействие) входят в служебные полномочия должностного лица либо если оно в силу должностного положения может способствовать таким действиям (бездействию), а равно за общее покровительство или попустительство по службе. А **коммерческий подкуп** - это незаконная передача лицу, выполняющему управленческие функции в коммерческой или иной организации, денег, ценных бумаг, иного имущества, оказание ему услуг имущественного характера, предоставление иных имущественных прав за совершение действий (бездействие) в интересах дающего в связи с занимаемым этим лицом служебным положением (**ч. 1 ст. 204** Уголовного кодекса Российской Федерации).

Для хозяйствующих субъектов (коммерческих организаций) коррупция является одной из острых проблем, сопряженных с высоким риском финансовых потерь и возникновением репутационных рисков, в связи с чем хозяйствующие субъекты активнее стали внедрять у себя

процессы по предотвращению и устранению подобных рисков. Осуществляются данные процессы в рамках специальных процедур - антикоррупционного комплаенса, представляющего собой систему контрольных мер, направленных на обеспечение соответствия деятельности организации требованиям, предусмотренным 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.

В целях успешного введения антикоррупционного комплаенса хозяйствующие субъекты вполне успешно могут использовать указанные Методические [рекомендации](#), предусматривающие весь спектр мероприятий по борьбе с коррупцией на предприятии. С этой целью хозяйствующим субъектам прежде всего следует руководствоваться принципами, предусмотренными Методическими [рекомендациями](#), а именно:

- принципом соответствия политики организации действующему законодательству и общепринятым нормам;
- принципом личного примера руководства;
- принципом вовлеченности работников, предусматривающим активное участие работников в формировании и реализации антикоррупционных стандартов и процедур;
- принципом соразмерности антикоррупционных процедур риску коррупции;
- принципом эффективности антикоррупционных процедур;
- принципом ответственности и неотвратимости наказания;
- принципом открытости бизнеса;
- принципом постоянного контроля и регулярного мониторинга.

В целом антикоррупционная политика хозяйствующего субъекта должна предусматривать проведение ряда специальных процедур и мероприятий, направленных на борьбу с коррупционными рисками. При этом антикоррупционная политика как основополагающий антикоррупционный внутренний документ предприятия проходит следующие этапы:

- разработку проекта антикоррупционной политики;
- согласование проекта и его утверждение;
- информирование работников о принятой в организации антикоррупционной политике;
- реализацию предусмотренных политикой антикоррупционных мер;
- анализ применения антикоррупционной политики и, при необходимости, ее пересмотр.

Содержание антикоррупционной политики любой организации определяется спецификой деятельности этой организации и особенностями условий, в которых она функционирует. В любом случае в антикоррупционной политике необходимо отразить следующие вопросы:

- цели и задачи внедрения антикоррупционной политики;
- используемые в политике понятия и определения;
- основные принципы антикоррупционной деятельности организации;



- область применения политики и круг лиц, подпадающих под ее действие;
- определение должностных лиц организации, ответственных за реализацию антикоррупционной политики;
- определение и закрепление обязанностей работников и организации, связанных с предупреждением и противодействием коррупции;
- установление перечня реализуемых организацией антикоррупционных мероприятий, стандартов и процедур и порядок их выполнения (применения);
- ответственность сотрудников за несоблюдение требований антикоррупционной политики;
- порядок пересмотра и внесения изменений в антикоррупционную политику организации.

**Антикоррупционная политика** - это локальный внутренний нормативный акт предприятия, который является обязательным для соблюдения и исполнения его положений всеми работниками предприятия документом. Для разработки данного документа привлекаются все профильные службы предприятия (финансисты, юристы, служба безопасности, внутренний аудитор и т.п.). Антикоррупционная политика может предусматривать случаи и условия, при которых ее действие распространяется и на третьих лиц, например физических и (или) юридических лиц, с которыми организация вступает в договорные отношения. При этом необходимо учитывать, что эти условия и обязательства также должны быть закреплены в договорах, заключаемых организацией с контрагентами.

В антикоррупционную политику предприятия рекомендуется включить перечень конкретных мероприятий, которые предприятие планирует осуществить в целях предупреждения и противодействия коррупции. Набор таких мероприятий может варьироваться и зависит от конкретных потребностей и возможностей организации.

Кроме того, в антикоррупционной политике должны быть указаны подразделения или должностные лица, на которых возлагается ответственность за противодействие коррупции, исходя из потребностей, задач, специфики деятельности предприятия, штатной численности, организационной структуры, материальных ресурсов и др. признаков. Данные задачи могут быть определены также:

- в иных нормативных документах предприятия, устанавливающих антикоррупционные процедуры;
- в трудовых договорах и должностных инструкциях ответственных работников;
- в положении о подразделении, ответственном за противодействие коррупции.

При этом в систему обязанностей структурного подразделения или должностного лица, на которых возлагается ответственность за противодействие коррупции, необходимо включать следующие обязанности:

- разработка и представление на утверждение руководителю организации проектов локальных нормативных актов по предупреждению коррупции (антикоррупционная политика, кодекс корпоративной этики и т.п.);
- проведение контрольных мероприятий по выявлению коррупционных правонарушений работниками организации;
- оценка коррупционных рисков;
- прием и рассмотрение сообщений о случаях подстрекательства работников к совершению

коррупционных правонарушений, а также о случаях совершения коррупционных правонарушений работниками, контрагентами организации или иными лицами;

- организация рассмотрения сообщений о конфликте интересов;

- организация обучения работников предприятия по вопросам профилактики и противодействия коррупции и индивидуального консультирования работников;

- взаимодействие с уполномоченным представителям контрольно-надзорных и правоохранительных органов при проведении ими инспекционных проверок деятельности организации по вопросам предупреждения и противодействия коррупции;

- проведение оценки результатов антикоррупционной работы и подготовка соответствующих отчетных материалов руководству организации.

### **Оценка коррупционных рисков.**

Важнейшим элементом антикоррупционной политики является оценка коррупционных рисков, позволяющая эффективно использовать ресурсы, направляемые на проведение работы по профилактике коррупции. Целью оценки коррупционных рисков является выявление бизнес-процессов, при реализации которых наиболее высока вероятность совершения работниками организации коррупционных правонарушений как в целях получения личной выгоды, так и в целях получения выгоды организации.

Порядок проведения оценки коррупционных рисков предполагает проведение следующих мероприятий:

- а) разграничение деятельности предприятия на отдельные бизнес-процессы, в каждом из которых выделяется коррупционная среда;

- б) выявление из каждого бизнес-процесса наиболее опасных зон, в которых существует вероятность возникновения коррупционных правонарушений.

При этом для каждого бизнес-процесса, реализация которого связана с коррупционным риском, необходимо составить описание признаков возможных коррупционных правонарушений, например:

- размер материальной выгоды, которую могут получить работники при совершении коррупционного правонарушения;

- должностное лицо в организации, участие которого необходимо для совершения коррупционного правонарушения;

- вероятные формы осуществления коррупционных платежей и т.п.

Подобного рода анализ позволяет выявить виды коррупционных рисков, раскрыть их описание и возможные коррупционные действия работников. Необходимо также обозначить должностных лиц, чья деятельность связана с высоким коррупционным риском. В отношении работников, замещающих такие должности, могут быть установлены специальные антикоррупционные процедуры и требования - например, участие в конфликте интересов, отчет о доходах при совершении крупных расходов и т.п.

В зависимости от специфики конкретного бизнес-процесса и в целях устранению или минимизации коррупционных рисков целесообразно проводить следующие мероприятия:

- четко регламентировать антикоррупционные мероприятия для работников, функционирующих в среде, где возможны коррупционные манипуляции;

- провести реинжиниринг функций, в том числе их перераспределение между структурными подразделениями внутри организации;

- ввести или расширить процессуальные формы внешнего взаимодействия работников организации (с представителями контрагентов, органов государственной власти и др.) путем использования информационных технологий в качестве приоритетного направления для осуществления такого взаимодействия;

- ввести дополнительные формы отчетности работников о проделанной работе;

- ввести ограничения, затрудняющие осуществление коррупционных платежей, и т.д.

Важным элементом работы по предупреждению коррупции является **внедрение антикоррупционных стандартов поведения работников в корпоративную культуру организации**. С этой целью организации необходимо разработать и принять кодекс корпоративного поведения работников, предусматривающий широкий спектр мероприятий по предотвращению совершения коррупционных действий. В кодекс следует включить положения, устанавливающие ряд правил и стандартов поведения работников, предусматривающих этику деловых отношений и добросовестное поведение работников и организации в целом. Кроме того, кодекс может закреплять как общие ценности, принципы и правила поведения, так и специальные, направленные на регулирование поведения при исполнении работниками своих функциональных обязанностей.

Еще одним эффективным элементом по предупреждению коррупции является **деятельность по организации обучения работников предприятия** по вопросам профилактики и противодействия коррупции. Здесь необходимо учитывать цели и задачи обучения, категорию обучаемых, вид обучения и периодичность обучения. При этом цели и задачи обучения должны определять тематику и форму занятий. В частности, обучение может проводиться по следующим темам:

- коррупция в государственном и частном секторах экономики;

- ответственность за совершение коррупционных правонарушений;

- требования законов и внутренних документов организации по вопросам противодействия коррупции и порядка их применения в деятельности организации;

- выявление и разрешение конфликта интересов при выполнении функциональных обязанностей;

- мероприятия при выявлении коррупционных действий, а именно в случаях вымогательства взятки со стороны должностных лиц государственных и муниципальных органов или иных организаций;

- взаимодействие с правоохранительными органами по вопросам профилактики и противодействия коррупции.

Профилактика антикоррупционных мероприятий осуществляется также путем проведения систематического контроля за хозяйственными операциями предприятия. Данное мероприятие осуществляется путем проведения внутреннего контроля и аудита, что вполне эффективно может способствовать профилактике и выявлению коррупционных действий со стороны работников предприятия.

С этой целью система внутреннего контроля и аудита должна учитывать требования антикоррупционной политики, реализуемой организацией, и осуществлять следующие мероприятия:

- проверять соблюдение различных организационных процедур и правил по профилактике и предупреждению коррупции;

- контролировать порядок документирования операций хозяйственной деятельности организации;

- проверять экономическое обоснование расходных операций в сферах коррупционного риска, а именно в отношении обмена деловыми подарками, представительских расходов, благотворительных пожертвований, вознаграждений внешним консультантам и других сфер.

Также следует обращать внимание на такие расходные операции, как:

- оплата услуг, характер которых не определен либо вызывает сомнения;

- предоставление дорогостоящих подарков, оплата транспортных, развлекательных услуг, выдача на льготных условиях займов, предоставление иных ценностей или благ внешним консультантам, государственным или муниципальным служащим, работникам аффилированных лиц и контрагентов;

- выплата посреднику или внешнему консультанту вознаграждения, размер которого превышает обычную плату для организации или плату для данного вида услуг;

- закупки или продажи товаров, работ или услуг по ценам, значительно отличающимся от рыночных;

- сомнительные платежи наличными.

В антикоррупционной сфере важное значение имеет степень взаимодействия предприятия с организациями-контрагентами по двум направлениям.

Первое из них заключается в установлении и сохранении деловых отношений с теми организациями, которые ведут себя добросовестно, заботятся о собственной репутации, демонстрируют поддержку высоким этическим стандартам при ведении бизнеса, реализуют собственные меры по противодействию коррупции, участвуют в коллективных антикоррупционных инициативах. Для распознавания истинных намерений контрагентов необходимо внедрять специальные процедуры проверок путем сбора и анализа находящейся в открытом доступе информации о потенциальных организациях-контрагентах: их репутации в деловых кругах, длительности деятельности на рынке, участия в коррупционных скандалах, сделках по слиянию и поглощению и т.п.

Второе направление антикоррупционной работы при взаимодействии с контрагентами заключается в распространении среди них программ, политик, стандартов поведения, процедур и правил, направленных на профилактику и противодействие коррупции, которые применяются в организации. Определенные положения о соблюдении антикоррупционных стандартов могут включаться в договоры, заключаемые с организациями-контрагентами.

**Наибольший уровень коррупционных рисков проявляется при взаимодействии работников предприятия с государственными органами, осуществляющими контрольно-надзорные функции.** В связи с этим организациям и их сотрудникам рекомендуется уделить особое внимание следующему.

Сотрудникам проверяемых организаций следует воздерживаться от любого незаконного и неэтичного поведения при взаимодействии с государственными служащими, реализующими контрольно-надзорные мероприятия. При этом необходимо учитывать, что на государственных служащих распространяется ряд специальных антикоррупционных обязанностей, запретов и ограничений. Отдельные практики взаимодействия, приемлемые для делового сообщества, могут

быть прямо запрещены государственным служащим - **получение подарков**.

В частности, [ст. 575](#) ГК РФ прямо запрещает дарение государственным служащим в связи с их должностным положением или в связи с исполнением ими служебных обязанностей подарков, за исключением обычных подарков, стоимость которых не превышает трех тысяч рублей. А в отношении гражданских служащих действует еще более жесткий запрет. Так, согласно [ст. 17](#) Федерального закона от 27 июля 2004 года N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе в Российской Федерации" гражданским служащим запрещено в связи с исполнением должностных обязанностей получать вознаграждения от физических и юридических лиц (подарки, денежное вознаграждение, ссуды, услуги, оплату развлечений, отдыха, транспортных расходов, иные вознаграждения). Такие подарки гражданские служащие не могут принимать даже для последующей их передачи в собственность государственного органа. Исключение сделано лишь для подарков, получаемых гражданским служащим в связи с протокольными мероприятиями, со служебными командировками и с другими официальными мероприятиями.

В связи с этим сотрудникам организации рекомендуется воздерживаться от предложения и попыток передачи проверяющим любых подарков, включая подарки, стоимость которых составляет менее трех тысяч рублей. При этом следует учитывать, что в соответствии со [ст. 19.28](#) КоАП РФ на организацию налагаются меры административной ответственности в форме кратного штрафа за незаконную передачу, предложение или обещание от имени или в интересах юридического лица должностному лицу денег, ценных бумаг, иного имущества, оказание ему услуг имущественного характера, предоставление имущественных прав за совершение в интересах данного юридического лица должностным лицом действия (бездействия), связанного с занимаемым ими служебным положением.

Также следует принять во внимание, что в соответствии с действующим законодательством государственные служащие обязаны принимать меры по недопущению любой возможности возникновения конфликта интересов. Под конфликтом интересов в данном случае понимается ситуация, при которой личная заинтересованность государственного служащего влияет или может повлиять на надлежащее исполнение им должностных (служебных) обязанностей, при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью государственного служащего и правами и законными интересами граждан, организаций, общества или государства, способное привести к причинению вреда правам и законным интересам граждан, организаций, общества или государства.

Минтрудом России подготовлен и размещен в открытом доступе [Обзор](#) типовых ситуаций конфликта интересов на государственной службе Российской Федерации и порядок их урегулирования. Для обеспечения более четкого понимания того, какое поведение является недопустимым для государственных служащих, рекомендуется ознакомить с этим [Обзором](#) сотрудников организации, вовлеченных во взаимодействие с государственными органами, осуществляющими контрольно-надзорные функции. В частности, сотрудникам организации рекомендуется воздерживаться от любых предложений, принятие которых может поставить государственного служащего в ситуацию конфликта интересов, в том числе:

- предложений о приеме на работу в организацию (а также в аффилированные организации) государственного служащего, осуществляющего контрольно-надзорные мероприятия, или членов его семьи, включая предложения о приеме на работу после увольнения с государственной службы;

- предложений о приобретении государственным служащим, осуществляющим контрольно-надзорные мероприятия, или членами его семьи акций или иных ценных бумаг организации (или аффилированных организаций);

- предложений о передаче в пользование государственному служащему, осуществляющему контрольно-надзорные мероприятия, или членам его семьи любой собственности,

принадлежащей организации (или аффилированной организации);

- предложений о заключении организацией контракта на выполнение тех или иных работ с организациями, в которых работают члены семьи государственного служащего, осуществляющего контрольно-надзорные мероприятия, и т.д.

При вымогательстве взятки государственными служащими проверяемой организации рекомендуется незамедлительно обратиться по телефону горячей линии или по соответствующему адресу электронной почты в государственный орган, осуществляющий контрольно-надзорные мероприятия. Необходимая контактная информация в обязательном порядке размещается на сайте каждого государственного органа в подразделе "противодействие коррупции". В случае вымогательства взятки организация также может обратиться непосредственно в правоохранительные органы.

Кроме того, при нарушении государственными служащими порядка проведения контрольно-надзорных мероприятий следует использовать способы обжалования действий должностных лиц, предусмотренные федеральными законами и подзаконными нормативными правовыми актами Российской Федерации. В частности, административные регламенты исполнения государственных функций, принимаемые федеральными государственными органами, в обязательном порядке содержат информацию о досудебном (внесудебном) порядке обжалования решений и действий (бездействия) органа, исполняющего государственную функцию, а также их должностных лиц.

В вопросе борьбы с внутренней коррупцией на предприятии **важное значение имеет сотрудничество с правоохранительными органами в сфере противодействия коррупции**, которое является существенным показателем действительной приверженности организации декларируемым антикоррупционным стандартам поведения. Данное сотрудничество может осуществляться в различных формах.

В частности, организация может принять на себя публичное обязательство сообщать в соответствующие правоохранительные органы о случаях совершения коррупционных правонарушений, о которых организации (работникам организации) стало известно. Необходимость сообщения в соответствующие правоохранительные органы о случаях совершения коррупционных правонарушений, о которых стало известно организации, может быть закреплена за лицом, ответственным за предупреждение и противодействие коррупции в данной организации.

Сотрудничество с правоохранительными органами также может проявляться в форме:

- оказания содействия уполномоченным представителям правоохранительных органов при проведении ими инспекционных проверок деятельности организации по вопросам предупреждения и противодействия коррупции;

- оказания содействия уполномоченным представителям правоохранительных органов при проведении мероприятий по пресечению или расследованию коррупционных преступлений, включая оперативно-разыскные мероприятия.

Руководству организации и ее сотрудникам следует оказывать поддержку в выявлении и расследовании правоохранительными органами фактов коррупции, предпринимать необходимые меры по сохранению и передаче в правоохранительные органы документов и информации, содержащей данные о коррупционных правонарушениях. При подготовке заявительных материалов и ответов на запросы правоохранительных органов рекомендуется привлекать к данной работе специалистов в соответствующей области права. При этом руководство и сотрудники не должны допускать вмешательства в выполнение служебных обязанностей должностными лицами судебных или правоохранительных органов.

**Важным аспектом в деле предупреждения и противодействия коррупции является участие предприятия в коллективных антикоррупционных инициативах.** А именно в качестве совместных действий антикоррупционной направленности рекомендуется участие в следующих мероприятиях:

- присоединение к Антикоррупционной хартии российского бизнеса;
- использование в совместных договорах стандартных антикоррупционных оговорок;
- публичный отказ от совместной бизнес-деятельности с лицами (организациями), замешанными в коррупционных преступлениях;
- организация и проведение совместного обучения по вопросам профилактики и противодействия коррупции.

Антикоррупционная хартия открыта для присоединения общероссийских, региональных и отраслевых объединений, а также российских компаний и иностранных компаний, осуществляющих свою деятельность в России. При этом компании могут присоединяться к Антикоррупционной хартии как напрямую, так и через объединения, членами которых они являются. На основе Антикоррупционной хартии объединения предпринимателей могут вырабатывать самостоятельные руководства по реализации конкретных мероприятий по профилактике и противодействию коррупции в зависимости от отраслевой принадлежности, направления хозяйственной деятельности или размера предприятий, которые они объединяют.

По вопросам профилактики и противодействия коррупции организации в том числе могут взаимодействовать со следующими объединениями:

- Торгово-промышленной палатой Российской Федерации и ее региональными объединениями ([www.tpprf.ru](http://www.tpprf.ru));
- Российским союзом промышленников и предпринимателей ([www.rspp.ru](http://www.rspp.ru));
- Общероссийской общественной организацией "Деловая Россия" ([www.deloros.ru](http://www.deloros.ru));
- Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства "ОПОРА РОССИИ" ([www.opora.ru](http://www.opora.ru)).

За совершение коррупционного правонарушения наступает административная, уголовная и имущественная ответственность. В частности, согласно **ст. 13** Федерального закона от 25 декабря 2008 г. N 273-ФЗ "О противодействии коррупции" граждане Российской Федерации, иностранные граждане и лица без гражданства за совершение коррупционных правонарушений несут уголовную, административную, гражданско-правовую и дисциплинарную ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации. Кроме того, физическое лицо, совершившее коррупционное правонарушение, по решению суда может быть лишено в соответствии с законодательством Российской Федерации права занимать определенные должности государственной и муниципальной службы.

А ответственность юридических лиц за коррупционные правонарушения наступает в случаях, когда от имени или в интересах юридического лица осуществляются организация, подготовка и совершение коррупционных правонарушений или правонарушений, создающих условия для совершения коррупционных правонарушений; к юридическому лицу могут быть применены меры ответственности в соответствии с законодательством Российской Федерации. При этом применение за коррупционное правонарушение мер ответственности к юридическому лицу не освобождает от ответственности за данное коррупционное правонарушение виновное физическое лицо, равно как и привлечение к уголовной или иной ответственности за коррупционное правонарушение физического лица не освобождает от ответственности за данное

коррупционное правонарушение юридическое лицо (ст. 14 Федерального закона от 25 декабря 2008 г. N 273-ФЗ "О противодействии коррупции").

**Уголовная ответственность** за совершение коррупционного действия наступает по следующим нормам УК РФ:

- ст. 159 УК РФ - **мошенничество** - хищение чужого имущества или приобретение права на чужое имущество путем обмана или злоупотребления доверием;

- ст. 159.4 УК РФ - **мошенничество в сфере предпринимательской деятельности**, сопряженное с преднамеренным неисполнением договорных обязательств в сфере предпринимательской деятельности;

- ст. 201 УК РФ - **злоупотребление полномочиями** - использование лицом, выполняющим управленческие функции в коммерческой или иной организации, своих полномочий вопреки законным интересам этой организации и в целях извлечения выгод и преимуществ для себя или других лиц либо нанесения вреда другим лицам, если это деяние повлекло причинение существенного вреда правам и законным интересам граждан или организаций либо охраняемым законом интересам общества или государства;

- ст. 204 УК РФ - **коммерческий подкуп** - незаконная передача лицу, выполняющему управленческие функции в коммерческой или иной организации, денег, ценных бумаг, иного имущества, оказание ему услуг имущественного характера, предоставление иных имущественных прав за совершение действий (бездействие) в интересах дающего в связи с занимаемым этим лицом служебным положением;

- ст. 285 УК РФ - **злоупотребление должностными полномочиями** - использование должностным лицом своих служебных полномочий вопреки интересам службы, если это деяние совершено из корыстной или иной личной заинтересованности и повлекло существенное нарушение прав и законных интересов граждан или организаций либо охраняемых законом интересов общества или государства;

- ст. 290 УК РФ - **получение взятки** должностным лицом, иностранным должностным лицом либо должностным лицом публичной международной организации лично или через посредника в виде денег, ценных бумаг, иного имущества либо в виде незаконных оказания ему услуг имущественного характера, предоставления иных имущественных прав за совершение действий (бездействие) в пользу взяткодателя или представляемых им лиц, если такие действия (бездействие) входят в служебные полномочия должностного лица либо если оно в силу должностного положения может способствовать таким действиям (бездействию), а равно за общее покровительство или попустительство по службе;

- ст. 291 УК РФ - **дача взятки** должностному лицу, иностранному должностному лицу либо должностному лицу публичной международной организации лично или через посредника;

- ст. 291.1 УК РФ - **посредничество во взяточничестве**, то есть непосредственная передача взятки по поручению взяткодателя или взятополучателя либо иное содействие взяткодателю и (или) взятополучателю в достижении либо реализации соглашения между ними о получении и даче взятки в значительном размере;

- ст. 292 УК РФ - **служебный подлог**, то есть внесение должностным лицом, а также государственным служащим или служащим органа местного самоуправления, не являющимся должностным лицом, в официальные документы заведомо ложных сведений, а равно внесение в указанные документы исправлений, искажающих их действительное содержание, если эти деяния совершены из корыстной или иной личной заинтересованности (при отсутствии признаков преступления, предусмотренного ч. 1 ст. 292.1 УК РФ);



- **ст. 304** УК РФ - **провокация взятки либо коммерческого подкупа**, то есть попытка передачи должностному лицу либо лицу, выполняющему управленческие функции в коммерческих или иных организациях, без его согласия денег, ценных бумаг, иного имущества или оказания ему услуг имущественного характера в целях искусственного создания доказательств совершения преступления либо шантажа.

**Административная ответственность** за совершение коррупционного действия наступает по следующим нормам КоАП РФ:

- **ст. 19.28** КоАП РФ - **незаконное вознаграждение от имени юридического** - незаконные передача, предложение или обещание от имени или в интересах юридического лица должностному лицу, лицу, выполняющему управленческие функции в коммерческой или иной организации, иностранному должностному лицу либо должностному лицу публичной международной организации денег, ценных бумаг, иного имущества, оказание ему услуг имущественного характера, предоставление имущественных прав за совершение в интересах данного юридического лица должностным лицом, лицом, выполняющим управленческие функции в коммерческой или иной организации, иностранным должностным лицом либо должностным лицом публичной международной организации действия (бездействие), связанного с занимаемым ими служебным положением;

- **ст. 19.29** КоАП РФ - **незаконное привлечение к трудовой деятельности либо к выполнению работ или оказанию услуг государственного или муниципального служащего либо бывшего государственного или муниципального служащего** - привлечение работодателем либо заказчиком работ (услуг) к трудовой деятельности на условиях трудового договора либо к выполнению работ или оказанию услуг на условиях гражданско-правового договора государственного или муниципального служащего, замещающего должность, включенную в перечень, установленный нормативными правовыми актами, либо бывшего государственного или муниципального служащего, замещавшего такую должность, с нарушением требований, предусмотренных Федеральным **законом** от 25 декабря 2008 года N 273-ФЗ "О противодействии коррупции".

**Дисциплинарная ответственность** наступает за нарушение трудовых обязанностей в соответствии с Трудовым **кодексом** РФ. В частности, за невыполнение требований и (или) нарушение запретов, установленных Федеральным **законом** N 273-ФЗ "О противодействии коррупции", трудовой договор с бывшими госслужащими может быть расторгнут по инициативе работодателя в связи с утратой доверия по **п. 7.1 ч. 1 ст. 81** Трудового кодекса РФ. Указанное положение применяется в случаях:

- неприятия работником мер по предотвращению или урегулированию конфликта интересов, стороной которого он является;

- непредставления либо представления неполных или недостоверных сведений о доходах, расходах, имуществе и обязательствах имущественного характера (своих, супруга (супруги), несовершеннолетних детей).

Кроме того, работники, занимающие определенные государственные должности, подлежат увольнению, если они (их супруги, несовершеннолетние дети):

- имеют счета (вклады) в иностранных банках, расположенных за пределами Российской Федерации;

- хранят наличные денежные средства и ценности в иностранных банках, расположенных за пределами Российской Федерации;

- владеют и (или) пользуются иностранными финансовыми инструментами.

Указанные законоположения действуют в отношении следующих лиц:

- работников государственных корпораций (компаний), занимающих должности, назначение на которые осуществляет Президент Российской Федерации или Правительство Российской Федерации (пп. "ж" п. 1 ч. 1 ст. 7.1, п. 2 ч. 1 ст. 7.1, ч. 3 ст. 7.1 Федерального закона N 273-ФЗ, ст. 349.1 ТК РФ);

- работников Пенсионного фонда Российской Федерации, Фонда социального страхования Российской Федерации, Федерального фонда обязательного медицинского страхования и иных созданных Российской Федерацией на основании федеральных законов организаций, если эти работники занимают должности, назначение на которые осуществляет Президент Российской Федерации или Правительство Российской Федерации (пп. "ж" п. 1 ч. 1 ст. 7.1, п. 2 ч. 1 ст. 7.1, ч. 3 ст. 7.1 Федерального закона N 273-ФЗ "О противодействии коррупции", ст. 349.2 Трудового кодекса РФ).

## §2. Антимонопольный комплаенс-контроль

Рыночная система экономики, составной частью которой является частный сектор, основанный на предпринимательской деятельности, предполагает наличие конкурентных условий на рынке товаров, работ и услуг. Отсутствие конкуренции автоматически влечет за собой возникновение монополизма и, как следствие, рост цен, уменьшение ассортимента и количества товаров, снижение качества товаров, работ и услуг и прочие негативные последствия экономического характера.

В целях недопущения указанных последствий государство применяет специальный правовой механизм, предназначенный для регулирования рынка товаров, работ и услуг и способствующий созданию необходимой комфортной среды для субъектов предпринимательской деятельности, именуемой конкурентной средой. А создать благоприятную конкурентную среду в экономике можно только путем ограничения и запрета монополизма на рынке товаров, работ и услуг в любом его проявлении. Эту важную задачу государство решает путем принятия антимонопольного законодательства, обеспечивающего равную конкурентную среду для всех участников рынка.

Говоря о конкурентной борьбе между участниками рынка товаров, работ и услуг, следует отметить, что в этой борьбе фактически идет борьба за прибыль (доход), что и определяет в дальнейшем условия и способы этой борьбы, предусмотренные антимонопольным законодательством. Защита конкуренции достигается путем запрета монополистической деятельности. Отсюда конкуренция и монополия являются антиподами, так как конкуренция исключает монополию. Соответственно, отсутствие конкуренции или недобросовестная конкуренция порождает монополию, что недопустимо для рыночных отношений.

Государственная функция по антимонопольному регулированию предпринимательской деятельности заключается прежде всего в том, чтобы экономические - товарно-денежные отношения базировались исключительно на конкурентной основе. Ибо отсутствие конкуренции влечет за собой два последствия:

а) монополию на цены, монополию на товары одного вида и монополию на рынок сбыта. Опыт монополии на товарный рынок в нашей стране уже был в XX столетии, что привело к повальному дефициту товаров, причем во всех сферах социальной жизни людей, и в конечном итоге к трансформации политической и экономической системы, имеется в виду к полному преобразованию государственного управления страной;

б) экономический хаос, когда не действуют законы, а работает принцип "кто сильнее, тот и прав", то есть полное отсутствие экономики, что свойственно первобытному обществу.

Антимонопольное регулирование хозяйственной деятельности осуществляется в целях создания и функционирования конкурентного товарного рынка. При этом одним из главных принципов конкуренции является возможность участия на товарном рынке всех желающих на состязательной основе в рамках единых и общих правил, установленных законом.

**Антимонопольное регулирование предпринимательской деятельности осуществляет федеральный антимонопольный орган** и его территориальные органы. С этой целью законодатель, в соответствии с положениями Федерального закона от 26 июля 2006 г. N 135-ФЗ "О защите конкуренции" (далее - Закон "О защите конкуренции"), наделил антимонопольный орган следующими функциональными обязанностями:

- обеспечение государственного контроля за соблюдением антимонопольного законодательства федеральными органами исполнительной власти, органами государственной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления, иными осуществляющими функции указанных органов органами или организациями, а также государственными внебюджетными фондами, хозяйствующими субъектами, физическими лицами, в том числе в сфере использования земли, недр, водных ресурсов и других природных ресурсов;

- выявление нарушения антимонопольного законодательства, принятие мер по прекращению нарушения антимонопольного законодательства и привлечение к ответственности за такие нарушения;

- предупреждение монополистической деятельности, недобросовестной конкуренции, других нарушений антимонопольного законодательства федеральными органами исполнительной власти, органами государственной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления, иными осуществляющими функции указанных органов органами или организациями, а также государственными внебюджетными фондами, хозяйствующими субъектами, физическими лицами;

- осуществление государственного контроля за экономической концентрацией, в том числе в сфере использования земли, недр, водных ресурсов и других природных ресурсов, а также при проведении торгов в случаях, предусмотренных федеральными законами (ст. 22 Закона "О защите конкуренции").

В целях реализации указанных функций и задач антимонопольный орган наделен полномочиями, предусмотренными ст. 23 Закона "О защите конкуренции", например возбуждать и рассматривать дела о нарушениях антимонопольного законодательства, а также выдавать в случаях, указанных в [Законе](#), хозяйствующим субъектам обязательные для исполнения предписания и т.п.

Кроме того, антимонопольный орган в целях осуществления контроля за соблюдением антимонопольного законодательства вправе проводить плановые и внеплановые проверки федеральных органов исполнительной власти, органов государственной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления, иных осуществляющих функции указанных органов или организаций, а также государственных внебюджетных фондов, коммерческих и некоммерческих организаций, физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей.

При этом **плановая проверка проводится не чаще чем один раз в три года**. Предметом плановой проверки является соблюдение требований антимонопольного законодательства проверяемым лицом при осуществлении им своей деятельности.

Основаниями для проведения внеплановой проверки являются:

- материалы, поступившие из правоохранительных органов, других государственных органов, из органов местного самоуправления, от общественных объединений, от Уполномоченного при Президенте РФ по защите прав предпринимателей, уполномоченных по

защите прав предпринимателей в субъектах РФ и указывающие на признаки нарушения антимонопольного законодательства;

- сообщения и заявления физических лиц, юридических лиц, сообщения средств массовой информации, указывающие на признаки нарушения антимонопольного законодательства;

- истечение срока исполнения предписания, выданного по результатам рассмотрения дела о нарушении антимонопольного законодательства или при осуществлении государственного контроля за экономической концентрацией в порядке, установленном [гл. 7](#) Закона "О защите конкуренции";

- другие основания, предусмотренные [ст. 25.1](#) Закона "О защите конкуренции".

Выявление по результатам проверки антимонопольным органом нарушений антимонопольного законодательства влечет за собой привлечение хозяйствующего субъекта или его единоличного исполнительного органа в административной, а в некоторых случаях к уголовной ответственности. Данное обстоятельство требует от хозяйствующих субъектов строгого соблюдения антимонопольного законодательства в процессе осуществления своей деятельности на товарных или финансовых рынках. Достигается это путем введения хозяйствующим субъектом системного контроля за совершением операций на товарных рынках на предмет их соответствия антимонопольному законодательству. На практике подобный контроль осуществляется в рамках специального формата контроля, именуемого антимонопольным комплаенсом.

**Антимонопольный комплаенс - это система правовых и организационно-управленческих мер, применяемых хозяйствующим субъектом в целях соблюдения требований антимонопольного законодательства и предупреждения его нарушения.**

Учитывая, что многие предприятия являются активными участниками рынков товаров, работ и услуг, включая финансовые услуги, в том числе в рамках госзакупок, возникает определенная конкурентная среда. Соответственно, участники таких рынков должны создавать здоровую конкурентную среду, в том числе в рамках реализации антимонопольного комплаенса. Данное мероприятие проводят, как правило, крупные, а в ряде случаев - средние предприятия. Необходимость в данном мероприятии обусловлена четким нормативным регулированием хозяйственных рынков, сложностью антимонопольного законодательства и жесткого контроля антимонопольных органов за участниками рынков товаров, работ и услуг.

Правовое регулирование мероприятий в сфере антимонопольного комплаенса осуществляется следующими источниками права:

- Федеральным [законом](#) от 26 июля 2006 г. N 135-ФЗ "О защите конкуренции";

- Федеральным [законом](#) от 25 декабря 2008 г. N 273-ФЗ "О противодействии коррупции";

- [Распоряжением](#) Правительства РФ от 16 августа 2018 г. N 1697-р "Об утверждении плана мероприятий ("дорожной карты") по развитию конкуренции в отраслях экономики Российской Федерации и переходу отдельных сфер естественных монополий из состояния естественной монополии в состояние конкурентного рынка на 2018 - 2020 годы";

- [Распоряжением](#) Правительства РФ от 18 октября 2018 г. N 2258-р "Об утверждении Методических рекомендаций по созданию и организации федеральными органами исполнительной власти системы внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства";

- [Приказом](#) Минтруда России от 30 ноября 2018 г. N 762 "Об организации системы внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства Российской Федерации в Министерстве труда и социальной защиты Российской Федерации";

- [Письмом](#) ФАС России от 25 февраля 2019 г. N СП/13794/19 "О разъяснении вопросов, связанных с внедрением ОИВ субъектов РФ антимонопольного комплаенса" и т.п.

При этом базовыми документами антимонопольного комплаенса являются специальные комплаенс-политики и программы предприятия, которые должны содержать следующие основополагающие положения для осуществления антимонопольного комплаенса:

- требования к порядку проведения оценки рисков нарушения антимонопольного законодательства, связанных с осуществлением хозяйствующим субъектом своей деятельности;
- меры, направленные на снижение таких рисков;
- меры, направленные на осуществление хозяйствующим субъектом контроля за функционированием антимонопольного комплаенса;
- порядок ознакомления работников с внутренними документами (внутренними политиками, правилами, регламентами и кодексами);
- информацию о должностном лице, ответственном за функционирование антимонопольного комплаенса.

Антимонопольная комплаенс-политика может содержать и другие положения, предусматривающие всесторонний и эффективный контроль за антимонопольными рисками. Например:

- информацию о подразделении (должностном лице), ответственном за антимонопольный комплаенс на предприятии;
- требования к порядку выявления и оценки антимонопольных рисков;
- порядок ознакомления служащих (работников) с комплекс-политикой и существующими рисковыми обстоятельствами в сфере антимонопольного комплаенса;
- порядок проведения обучения на регулярной основе служащих (работников) хозяйствующего субъекта требованиям антимонопольного законодательства и комплаенса;
- меры, направленные на осуществление органами управления предприятия контроля за функционированием антимонопольного комплаенса;
- ключевые показатели эффективности реализации мероприятий антимонопольного комплаенса;
- порядок оценки эффективности организации исполнительными органами антимонопольного комплаенса.

Важным компонентом содержания комплаенс политики в сфере антимонопольного комплаенса является установление целей и задач назначения данного вида комплаенса, которые определяют пути и способы реализации комплаенс политики.

В частности, **целями** антимонопольного комплаенса являются:

- предупреждение нарушений антимонопольного законодательства;
- ослабление степени мер административного воздействия, применимого к хозяйствующему субъекту;
- достижение идеального соответствия деятельности хозяйствующего субъекта нормам

антимонопольного законодательства;

- следование принципам законности и прозрачности ведения хозяйственной деятельности.

А **задачами** антимонопольного комплаенса являются:

- выявление рисков нарушений;
- управление рисками нарушения антимонопольного законодательства;
- контроль за соответствием деятельности антимонопольного органа требованиям антимонопольного законодательства;
- оценка эффективности функционирования комплаенса.

Отметим, что антимонопольный комплаенс представляет собой многоэтапную процедуру, состоящую из множества организационных процессов, осуществляемых специальными службами предприятия. Среди основных этапов можно назвать следующие:

- поиск рискованных зон путем выявления нарушений при осуществлении деятельности, подпадающей под антимонопольное регулирование. Например, тарифная и ценовая политика, слияние или поглощение, доминирование на том или ином рынке товаров, работ или услуг и т.п.;

- оценка деятельности предприятия на товарном и иных рынках на предмет соответствия их антимонопольному законодательству;

- специальный контроль дела, находящегося на рассмотрении антимонопольного органа в отношении хозяйствующего субъекта;

- обобщение всех антимонопольных рисков и разграничение их по степени опасности;

- разработка мер, предупреждающих возникновение указанных рисков;

- разработка стандартов действий и поведения работников при выявлении антимонопольных рисков;

- предотвращение и недопущение действий работников предприятия, противоречащих антимонопольному законодательству, в том числе путем ознакомления их с антимонопольным комплаенсом, а также путем специального курса обучения и/или проведения тренингов;

- разработка и внедрение мер ответственности работников, допускающих нарушения антимонопольного законодательства, в том числе по корыстным мотивам.

Немаловажное значение для реализации антимонопольного комплаенса имеют **принципы** как руководящие начала осуществления антимонопольной комплаенс-политики. К числу таких принципов относятся:

- предотвращение и недопущение антимонопольных рисков;

- повсеместное, то есть на всех уровнях, внедрение в деятельность хозяйствующего субъекта антимонопольного комплаенса.

Антимонопольный комплаенс - это часть культуры хозяйственной деятельности предприятия, которая проявляется в признании наличия антимонопольных рисков, разработке антимонопольных стандартов, обязательных для всех работников при осуществлении деятельности, а также в личной активной поддержке практик, основанных на принципах соблюдения антимонопольного законодательства, со стороны руководства.

Практическая реализация антимонопольного комплаенса осуществляется специально созданной комплаенс-службой, а также юридической службой, бухгалтерией, внутренним аудитором и руководителем комплаенс-службы. Кроме того, в процессе реализации антимонопольного комплаенса активное участие принимают органы управления предприятия, особенно исполнительные органы, которые оценивают эффективность осуществления антимонопольного комплаенса на предприятии. С этой целью на единоличный исполнительный орган предприятия может быть возложена функция по организации и осуществлению контроля за реализацией антимонопольного комплаенса, в том числе путем возложения на одного из заместителей генерального директора, обладающего полномочиями по привлечению профильных специалистов (в том числе юристов, специализирующихся в сфере антимонопольного права) задач по разработке внутренних положений и (или) методических указаний.

Контроль на данном уровне, кроме всего прочего, способствует непрерывному совершенствованию соответствующей комплаенс-политики путем:

- периодического проведения тщательных проверок, в том числе путем проведения внешнего аудита;
- разработки плана совершенствования комплаенс-системы в случае необходимости (например, в случае реализации рисков или изменения профиля рисков).

В результате проведения указанного контроля выявляются недостатки в комплаенс-политике в виде несоответствия и несовершенства отдельных его положений и процессов. Например, отсутствие цели внедрения антимонопольного комплаенса, отсутствие необходимости обучения сотрудников и порядок такого обучения (консультирование служащих "по мере необходимости"), отсутствие меры ответственности, отсутствие положения, направленного на мотивацию к соблюдению антимонопольного законодательства, отсутствие требования об оценке эффективности и т.п.

Основная функциональная задача по внедрению в практическую жизнь предприятия антимонопольного комплаенса возлагается на руководителя комплаенс-службы, который осуществляет следующие мероприятия:

- идентификацию, анализ и сравнительную оценку комплаенс-рисков;
- составление и описание комплаенс-рисков;
- разработку плана мероприятий ("дорожной карты") по снижению комплаенс-рисков;
- подготовку доклада об антимонопольном комплаенсе;
- мониторинг антимонопольного комплаенса на предмет его совершенствования.

Важно отметить, что при осуществлении антимонопольного комплаенса существенное значение имеет процедура анализа риска, то есть процесса понимания природы риска и определения его уровня, который включает в себя следующие мероприятия:

- анализ вероятности и последствий идентифицированных опасных событий с учетом наличия и эффективности применяемых способов управления антимонопольными рисками;
- анализ источников опасных событий, их положительных и отрицательных последствий и вероятностей появления этих событий (при этом должны быть идентифицированы факторы, влияющие на вероятность события и его последствия).

Оценка и выявление антимонопольных рисков требует также разработки мероприятий по их устранению или во всяком случае их снижению путем:

- четкого описания и наименования мероприятий;
- описания действий, направленных на исполнение мероприятий;
- обозначения должностного лица (структурного подразделения), ответственного за исполнение конкретного мероприятия;
- срок исполнения мероприятия;
- показатели выполнения мероприятий.

Немаловажное значение в деле успешного осуществления антимонопольного комплаенса имеет мотивация работников, осуществляющих данный процесс. С этой целью необходимо выработать общую позицию и обеспечение последовательной и постоянной взаимной отдачи со стороны сотрудников и руководства путем лояльного отношения к делу и друг к другу. Данная лояльность должна проявляться в том числе в рамках системы вознаграждения работников за труд или их продвижения по службе. В этом случае можно добиться наиболее эффективной отдачи от работников, в том числе их желания осуществлять деятельность в соответствии с установленными принципами антимонопольного комплаенса.

Для оценки эффективности применения антимонопольного комплаенса можно также применять некоторые элементы ключевых показателей данного процесса:

- коэффициент снижения количества нарушений антимонопольного законодательства предприятием по сравнению с аналогичными периодами предыдущих лет с момента введения антимонопольного комплаенса;
- перечень нормативно-правовых актов антимонопольной направленности, которые были нарушены предприятием при осуществлении хозяйственной деятельности;
- количество работников предприятия, с которыми были проведены обучающие мероприятия по антимонопольному законодательству и антимонопольному комплаенсу.

На положительный результат антимонопольного комплаенса влияет также эффективное проведение процесса привлечения к ответственности работников, допустивших антимонопольные риски. Осуществляется данный процесс путем выявления и эффективного проведения расследования ситуаций, потенциально порождающих риски, а также путем простого, но эффективного способа воздействия на лиц, нарушающих политику антимонопольного комплаенса. Данные меры позволяют существенно снизить количество нарушений антимонопольного законодательства со стороны работников предприятия.

Подводя итог сказанному, выделим основные мероприятия, необходимые к проведению в рамках антимонопольного комплаенса:

- разработка и внедрение внутренних комплаенс-политик и положений;
- осуществление необходимых организационно-управленческих процедур, направленных на эффективное функционирование системы внутреннего контроля за соблюдением норм антимонопольного законодательства - антимонопольный комплаенс;
- своевременное выявление потенциально опасных обстоятельств, непосредственно способствующих возникновению и развитию антимонопольных рисков;
- своевременное реагирование на результаты оценки выявленных антимонопольных рисков путем принятия решений по устранению этих рисков;
- проведение систематического обучения работников предприятия по вопросу недопущения



и предотвращения антимонопольных рисков.

### §3. Налоговый комплаенс-контроль

Среди рисков экономического характера, возникающих в процессе осуществления хозяйственной деятельности, значительное место занимают налоговые риски, влекущие за собой огромные денежные убытки. Причиной возникновения налоговых рисков являются, как правило, нарушение (несоблюдения) налогового законодательства по причине умышленного уклонения от уплаты налогов или неумышленного, то есть в силу совершения ошибок при расчете и уплате налогов, в том числе и ошибочного ведения налогового учета. В последнем случае такие обстоятельства возникают в основном по причине поверхностного знания налогового законодательства и элементарного попустительства со стороны финансовой службы предприятия. Происходит это, как правило, в случаях, когда руководители предприятий, полностью полагаясь на работников бухгалтерского аппарата, не интересуются, не уточняют и не проверяют полноту и достоверность уплаты налоговых платежей, тем самым порождая попустительство и безответственность со стороны работников бухгалтерских служб.

Отметим, что налоговые риски выявляются в основном в процессе проведения контроля и проверок за достоверностью ведения налогового учета и полной уплатой налогов, осуществляемого налоговыми органами, силами внутреннего аудита предприятия или привлеченным внешним аудитором. В любом случае независимо от основания проведения налогового контроля и от лиц его осуществляющих, вполне очевидно, что такой контроль становится необходимой процедурой в хозяйственной жизни предприятия, причем на постоянной и систематической основе, во избежание возникновения значительных налоговых рисков. Осуществление подобного контроля на постоянной основе возможно только путем введения на предприятии специальной системы контроля за налоговыми рисками - налогового комплаенса.

**Налоговый комплаенс** - это специальная функция предприятия, осуществляющая организацию, планирование, контроль и регулирование налоговых рисков. При этом основной целью налогового комплаенса является обеспечение соответствия налоговых процедур на предприятии требованиям налогового законодательства. Иными словами, налоговый комплаенс - это налоговая политика предприятия, призванная обеспечить наиболее эффективное функционирование налогового механизма на предприятии. **Налоговый комплаенс можно также определить как совокупность процессов и процедур, осуществляемых предприятием в целях обеспечения соответствия предприятия требованиям применяемого налогового законодательства во избежание налоговых противоречий между предприятием-налогоплательщиком и налоговыми органами.**

С точки зрения управленческого мероприятия налоговый комплаенс можно охарактеризовать также как систему внутреннего контроля за соблюдением налогового законодательства.

**Налоговые риски** сопряжены в основном с уклонением от уплаты налогов, неполной уплатой налогов, а также в связи с непредставлением или недостоверным представлением налоговой отчетности. Речь идет, в частности, о следующих налогах и возникающих в связи с ними рисках:

- налоге на прибыль, рассчитываемом на основе разницы между доходами и расходами предприятия, предусмотренными налоговым законодательством;
- НДС, рассчитываемом с учетом вычета входящего НДС;
- налоге на имущество, существенно влияющем на расчет налоговой базы;
- несвоевременном представлении налоговой декларации, равно как и представлении декларации с неточными сведениями;

- несвоевременном осуществлении обязательных платежей в бюджеты всех уровней.

С указанными налоговыми рисками сталкиваются большинство налогоплательщиков - хозяйствующих субъектов. Более всего сталкиваются те хозяйствующие субъекты, которые обладают значительным денежным оборотом, большим количеством контрагентов, существенным объемом имущественных активов и большим спектром бизнес-предложений. Обобщив обозначенные признаки, можно сделать однозначный вывод о необходимости обязательного введения налогового комплаенса в предприятиях с указанными признаками хозяйствования.

Охарактеризовать такие предприятия в целом можно, используя следующие признаки:

- повышенная активность предприятия на рынке товаров, работ и услуг, в том числе активность во взаимодействии с поставщиками;

- наличие у предприятия больших расходов, экономическая целесообразность которых не обоснована;

- общий денежный оборот предприятия в суммарном выражении составляет более 300 млн руб. в год, что требует более тщательного учета товарно-денежных операций, полноту и своевременность уплаты всех налоговых платежей;

- длительное сотрудничество с рядом контрагентов, у которых, возможно, произошли изменения в органах управления и в общей хозяйственной политике, но без соответствующего уведомления об этом своих партнеров, что увеличивает риски добросовестного исполнения договорных обязательств, и т.п.

Для полноценной реализации налогового комплаенса важное значение имеет следование **принципам налогового комплаенса**, которые дают управленческие, системные и функциональные ориентиры для эффективного контроля за налоговой политикой предприятия. В частности, это такие принципы, как:

- стремление к полному знанию и соблюдению налогового законодательства;

- объективная и всесторонняя оценка налоговых рисков в условиях постоянно меняющегося налогового законодательства и следование данным законодательным изменениям;

- разумность в оценке положений налогового законодательства при конкуренции норм и неоднозначности аутентичного толкования норм налогового законодательства;

- проведение оптимизация налогооблагаемой базы только при условии допустимости такой оптимизации, а именно в случаях, предусмотренных налоговым законодательством;

- своевременность и полнота уплаты налогов;

- своевременность, прозрачность и достоверность ведения налогового учета;

- открытость при взаимодействии с представителями налоговых органов;

- осознанность и обоснованность осуществления налогового комплаенса.

При внедрении налогового комплаенса на предприятии важно четко понимать цели и задачи, которые необходимо решать посредством данного вида комплаенса. Это могут быть специальные и общие **цели и задачи**, среди которых следует выделить наиболее значимые цели и задачи:

- выявление налоговых рисков и воздействие на них;

- системный контроль за налоговыми рисками в целях их предотвращения;
- оценка и минимизация налоговых издержек, возникающих вследствие нарушения налогового законодательства;
- формирование специальной процедуры по мониторингу налоговых рисков;
- управление налоговыми рисками.

Практическое внедрение налогового комплаенса осуществляется путем специально разработанной комплаенс-политики, в которой системно раскрываются цели, задачи, принципы, методы, способы и процедуры осуществления налогового комплаенса, а также службы, которые осуществляют данную политику, их функции и задачи. При этом особое внимание должно быть уделено процедуре оценки налогового риска и мероприятиям по управлению данными рисками, вплоть до их устранения.

Говоря о **методах и способах** осуществления налогового комплаенса, необходимо прежде всего обратить внимание на технологию внедрения комплаенс-политики, которая реализуется с помощью:

- автоматизированных систем учета налоговых операций;
- системой внутреннего контроля, осуществляемого специальными комплаенс-службами.

Кроме того, налоговый комплаенс может осуществляться различными методами, то есть централизованно, на уровне руководства предприятия, децентрализованно - на уровне службы внутреннего аудита или иной специальной комплаенс-службой или может быть передано внешнему аудитору. Налоговый комплаенс может осуществляться также различными службами в зависимости от разновидностей налоговых рисков, например рисков, связанных с привлечением к налоговой ответственности за неуплату налогов, за несдачу или несвоевременную сдачу налоговой декларации, за недостоверное ведение налогового учета путем искажения фактических данных, за сотрудничество с неблагонадежными партнерами и т.п.

Среди прочих методов осуществления налогового комплаенс-контроля можно назвать также действия по комплексному осуществлению мероприятий, направленных на полное исключение обстоятельств, связанных с возникновением налоговых рисков, в том числе путем внедрения во внутренние бизнес-процессы предприятия специальные функции и механизмы комплаенс-контроля.

Важное значение имеют также мероприятия по контролю за бизнес-процессами, напрямую связанные с налоговой политикой предприятия. Необходимо также отметить, что в целях осуществления налогового комплаенс-контроля значение имеют и такие мероприятия, как своевременное принятие решений по проведению комплаенс-контроля, по разработке мер и конкретных мероприятий по предотвращению налоговых рисков, в том числе путем внедрения в действующие регламенты и бизнес-процессы предприятия специальных контрольных процедур.

**Комплаенс процедуры** целесообразно проводить системно и поэтапно, где первым этапом является практическое внедрение комплаенс-политики в жизнедеятельность предприятия. А в целом система внедрения налогового комплаенса предполагает прохождение несколько этапов.

Первый включает в себя следующие мероприятия: принятие решения по введению комплаенс-политики, разработка внутренних документов, разработка специальных мероприятий, подбор персонала, специализирующегося в сфере налоговой практики, обучение данного персонала и непосредственное осуществление комплаенс-контроля.

Следующий этап предполагает проведение таких мероприятий, как выявление налоговых

рисков, разработка мер по противодействию данным рискам, постановка задач по управлению налоговыми рисками, их устранению, а также дальнейшая работа по недопущению обстоятельств, способствующих возникновению налоговых рисков, в том числе путем обучения и переобучения работников комплаенс-служб.

Кроме того, в процессе реализации мероприятий по внедрению налогового комплаенса важное значение имеет этап, связанный с осуществлением следующих мероприятий:

- анализ и оценка налогового законодательства;
- анализ бизнес-процессов предприятия и оценка принимаемых решений в части соблюдения требований налогового законодательства;
- анализ и оценка внутренних документов (в том числе учетной политики в целях налогообложения), включая анализ их содержания с учетом изменений внешней правовой среды;
- проведение экспертизы заключаемых предприятием договоров на предмет наличия в них условий, допускающих неоднозначное толкование налогового законодательства;
- анализ налоговой нагрузки и выявление основных направлений минимизации налоговых платежей;
- осуществление налогового планирования в части структурирования сделок и определения договорной политики;
- формирование базы данных по спорным налоговым ситуациям;
- выявление степени подготовленности сотрудников, отвечающих за налоговые расчеты и другие мероприятия.

На этапе проведения проверочных и контрольных процедур по установлению соответствия налоговой политики предприятия действующему налоговому законодательству **целесообразно проводить специальный налоговый аудит** с привлечением внешнего аудитора. Целью такого аудита является решение двух важных задач:

- установление правомерности исчисления и уплаты налогов;
- установление достоверности налоговой отчетности.

Для оказания подобного рода аудиторских услуг внешний аудитор обязан внимательно и полноценно исследовать бухгалтерские и налоговые отчеты предприятия с целью выражения своего мнения о степени достоверности порядка формирования налогового учета и уплаты налогов, а также иных платежей в бюджеты различных уровней. С этой целью, реализации данной задачи, внешний аудитор вправе провести оценку всей системы налогообложения аудируемого предприятия и осуществить проверку с последующим подтверждением правильности начисления и уплаты налогов и сборов в различные бюджеты.

А в целом аудиторская проверка должна включать в себя следующие мероприятия:

- определение основных факторов, влияющих на налоговые показатели;
- проверка методики исчисления налоговых платежей;
- проведение, при необходимости, налоговой экспертизы системы хозяйственных отношений аудируемого предприятия;
- проведение анализа и оценки налоговой документации;

- предварительный расчет налоговой базы и налоговых платежей и т.п.

Результатом проведения данных мероприятий является подготовка аудитором итогового аудиторского заключения и составление отчета по результатам аудиторской проверки с оценкой достоверности налоговой политики предприятия и ее соответствие действующему налоговому законодательству.

Отметим, что к налоговым рискам относятся не только финансовые риски в виде уплаты недоимки, штрафа и пени, но и **риски уголовного, то есть криминогенного, характера**, последствием которых является привлечение лиц, виновных в нарушении налогового законодательства, к уголовной ответственности. Такие риски, безусловно, должны быть выявлены, проанализированы в рамках специального аудита, который условно можно назвать уголовно-правовым аудитом.

Данный вид налогового аудита позволяет в полной мере выявить риски, связанные с возможностью возбуждения уголовного дела. В частности, в рамках данного вида аудита можно установить факт превышения сумм возможных налоговых доначислений суммовых порогов, установленных Уголовным кодексом РФ суммовых порогов для возбуждения уголовного дела.

В частности, уголовная ответственность за налоговые нарушения наступает по [ст. ст. 198 и 199](#) УК РФ в случае уклонения от уплаты налогов физическим лицом и организацией за последние три года в крупном и особо крупном размерах (предельные значения от 900 тыс. руб. до 45 млн руб. и выше). Кроме того, уголовная ответственность может наступить:

- по [ст. 199.1](#) УК РФ за неисполнение обязанностей налогового агента по перечислению сумм налоговых платежей с доходов и вознаграждений, которые обязано производить предприятие, осуществляющее данные выплаты, то есть налоговый агент;

- по [ст. 199.2](#) УК РФ за сокрытие денежных средств или имущества в целях уклонения от уплаты налогов;

- по [ст. 199.4](#) УК РФ за уклонение страхователя физического лица или организации от уплаты страховых взносов внебюджетные фонды.

В целях эффективного проведения налогового комплаенса и выявления налоговых рисков можно применять также метод сравнительного анализа результатов деятельности предприятия за предыдущие годы путем сопоставления налоговой и бухгалтерской отчетности текущего периода с периодами последних пяти или десяти лет. Путем подобного сравнения и соотношения можно сверить данные отчетности разных периодов по различным видам налогов, что позволит выявить наличие отклонений в показателях и провести соответствующие исправления и корректировку в налоговом учете.

Порядок и методика проведения обозначенных контрольных соотношений и сравнительного анализа для различных налоговых деклараций предусмотрены следующими нормативами:

- в части декларации по налогу на прибыль организаций - [Письмом](#) ФНС России от 14.07.2015 N ЕД-4-3/12317@ "О Контрольных соотношениях показателей налоговой декларации по налогу на прибыль организаций";

- в части декларации по налогу на добавленную стоимость - [Письмом](#) ФНС России от 23.03.2015 N ГД-4-3/4550@ "О направлении Контрольных соотношений показателей налоговой декларации по налогу на добавленную стоимость";

- в части декларации по налогу на имущество - [Письмом](#) ФНС России от 25.05.2017 N БС-4-21/9902@ "О направлении Контрольных соотношений показателей форм налоговой декларации и

налогового расчета по авансовому платежу по налогу на имущество организаций".

Наряду с применением метода контрольных соотношений к налоговой и бухгалтерской отчетности, в целях эффективного осуществления налогового комплаенса вполне успешно можно использовать такую методику, как критерии самостоятельной оценки рисков налогоплательщиков. Это перечень факторов, которые использует налоговая служба в процессе отбора объектов для проведения выездных налоговых проверок.

Порядок применения критериев самостоятельной оценки рисков предусмотрен [Приказом](#) ФНС России от 30.05.2007 N ММ-3-06/333@ "Об утверждении Концепции системы планирования выездных налоговых проверок". Целью данной [Концепции](#) является:

- создание единой системы планирования выездных налоговых проверок;
- повышение налоговой дисциплины и грамотности налогоплательщиков;
- обеспечение роста доходов государства за счет увеличения числа налогоплательщиков, добровольно и в полном объеме исполняющих налоговые обязательства;
- сокращение количества налогоплательщиков, функционирующих в "теневом" секторе экономики;
- информирование налогоплательщиков об основных критериях отбора для проведения выездных налоговых проверок.

Систематическое проведение самостоятельной оценки рисков по результатам своей финансово-хозяйственной деятельности позволит налогоплательщику своевременно оценить налоговые риски и уточнить свои налоговые обязательства.

Налоговые органы при отборе объектов для проведения выездных налоговых проверок применяют нижеследующие **критерии оценки рисков налогоплательщиков**, которые последние должны учитывать при проведении налогового комплаенса:

- налоговая нагрузка у налогоплательщика ниже ее среднего уровня по хозяйствующим субъектам в конкретной отрасли (по виду экономической деятельности). При этом налоговая нагрузка рассчитывается как соотношение суммы уплаченных налогов по данным отчетности налоговых органов и оборота (выручки) организаций по данным Федеральной службы государственной статистики (Росстата);
- отражение в бухгалтерской или налоговой отчетности убытков на протяжении нескольких налоговых периодов, а именно осуществление организацией финансово-хозяйственной деятельности с убытком в течение двух и более календарных лет;
- отражение в налоговой отчетности значительных сумм налоговых вычетов за определенный период. При этом доля вычетов по налогу на добавленную стоимость от суммы начисленного с налоговой базы налога равна либо превышает 89% за период 12 месяцев;
- опережающий темп роста расходов над темпом роста доходов от реализации товаров (работ, услуг);
- выплата среднемесячной заработной платы на одного работника ниже среднего уровня по виду экономической деятельности в субъекте Российской Федерации. Информацию о статистических показателях среднего уровня заработной платы по виду экономической деятельности в городе, районе или в целом по субъекту Российской Федерации можно получить на официальных интернет-сайтах территориальных органов Федеральной службы государственной статистики (Росстат);

- неоднократное приближение к предельному значению установленных Налоговым кодексом РФ величин показателей, предоставляющих право налогоплательщикам специальные налоговые режимы;

- отражение индивидуальным предпринимателем суммы расхода, максимально приближенной к сумме его дохода, полученного за календарный год;

- построение финансово-хозяйственной деятельности на основе заключения договоров с контрагентами-перекупщиками или посредниками ("цепочки контрагентов") без наличия разумных экономических или иных причин (деловой цели). Обстоятельства, свидетельствующие о получении налогоплательщиком необоснованной налоговой выгоды, указаны в [Постановлении](#) Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 12.10.2006 N 53;

- непредставление налогоплательщиком пояснений на уведомление налогового органа о выявлении несоответствия показателей деятельности, и (или) непредставление налоговому органу запрашиваемых документов, и (или) наличие информации об их уничтожении, порче и т.п.;

- неоднократное снятие с учета и постановка на учет в налоговых органах налогоплательщика в связи с изменением места нахождения ("миграция" между налоговыми органами);

- значительное отклонение уровня рентабельности по данным бухгалтерского учета от уровня рентабельности для данной сферы деятельности по данным статистики;

- ведение финансово-хозяйственной деятельности с высоким налоговым риском. Информация о способах ведения финансово-хозяйственной деятельности с высоким налоговым риском размещается на официальном сайте ФНС России: [www.nalog.ru](http://www.nalog.ru) в разделе "Общедоступные критерии самостоятельной оценки рисков".

При оценке налоговых рисков учитывается характер взаимоотношений с некоторыми сомнительными контрагентами. Данные риски повышаются при наличии следующих обстоятельств:

- наличие в договорах условий, отличающихся от существующих правил (обычаев) делового оборота (например, длительные отсрочки платежа, поставка крупных партий товаров без предоплаты или гарантии оплаты, несопоставимые с последствиями нарушения сторонами договоров штрафными санкциями, расчеты через третьих лиц, расчеты векселями и т.п.);

- отсутствие очевидных свидетельств (например, копий документов, подтверждающих наличие у контрагента производственных мощностей, необходимых лицензий, квалифицированных кадров, имущества и т.п.), подтверждающих возможности реального выполнения контрагентом условий договора, а также наличие обоснованных сомнений в возможности реального выполнения контрагентом условий договора с учетом времени, необходимого на доставку или производство товара, выполнение работ или оказание услуг;

- приобретение через посредников товаров, производство и заготовка которых традиционно производится физическими лицами, не являющимися предпринимателями (сельхозпродукция, вторичное сырье (включая металлолом), продукция промысла и т.п.);

- отсутствие реальных действий плательщика (или его контрагента) по взысканию задолженности. Рост задолженности плательщика (или его контрагента) на фоне продолжения поставки в адрес должника крупных партий товаров или существенных объемов работ (услуг);

- выпуск, покупка/продажа контрагентами векселей, ликвидность которых не очевидна или не исследована, а также выдача/получение займов без обеспечения. При этом негативность данного признака усугубляет отсутствие условий о процентах по долговым обязательствам любого

вида, а также сроки погашения указанных долговых обязательств больше трех лет;

- существенная доля расходов по сделке с "проблемными" контрагентами в общей сумме затрат налогоплательщика, при этом отсутствие экономического обоснования целесообразности такой сделки при одновременном отсутствии положительного экономического эффекта от ее осуществления и т.п.

Соответственно, чем больше одновременно присутствуют вышеперечисленные признаки во взаимоотношениях налогоплательщика с контрагентами, тем выше степень его налоговых рисков.

Налогоплательщикам, для которых риски по указанным критериям высоки и желающим снизить или полностью исключить указанные риски, рекомендуется:

- исключить сомнительные операции при расчете налоговых обязательств за соответствующий период;

- уведомить налоговые органы о мерах, предпринятых ими для снижения данных рисков (уточнении налоговых обязательств), для возможности своевременного учета откорректированных налоговых обязательств данных налогоплательщиков при отборе объектов для проведения выездных налоговых проверок. При этом уведомление производится путем подачи в налоговый орган, по месту нахождения организации (или по месту учета в качестве крупнейшего налогоплательщика), уточненных налоговых деклараций по налогам за те периоды, в которых осуществлялась деятельность с высоким налоговым риском.

Для идентификации цели подачи данной уточненной декларации (снижение/исключение рисков по указанным критериям) налогоплательщикам предлагается одновременно с уточненной декларацией представлять пояснительную записку по форме, рекомендуемой ФНС России.

В аналогичном порядке налогоплательщик может задекларировать уточненные налоговые обязательства, возникшие в результате принятия мер по снижению налоговых рисков при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности с применением способов, направленных на получение необоснованной налоговой выгоды, но не представленных на сайте. При этом налоговый орган, получивший уточненные налоговые декларации, а также представленную вместе с ними пояснительную записку, проводит камеральную налоговую проверку в соответствии со [ст. 88](#) Налогового кодекса РФ. При проведении камеральных налоговых проверок указанных уточненных деклараций с представленными к ним пояснительными записками дополнительные документы у налогоплательщика не истребуются.

Факт подачи налогоплательщиком уточненной декларации с целью снижения (исключения) рисков по вышеуказанным критериям налоговые органы учитывают в процессе отбора объектов для проведения выездных налоговых проверок (или корректировки уже утвержденных планов выездных налоговых проверок) в сочетании с другими критериями.

В случае наличия у налогового органа информации о ведении деятельности с признаками нарушений налогового законодательства в отношении налогоплательщика, заявившего о мерах, предпринятых им для снижения рисков по указанным критериям, решение о назначении выездной налоговой проверке принимается только после предварительного согласования с ФНС России.

### **Комплаенс-службы и комплаенс-специалисты**

В комплаенс-системе важным звеном являются комплаенс-службы и отдельные сотрудники, привлекаемые руководством предприятия для выполнения определенного функционала в рамках контроля за налоговыми рисками. Подобные контрольные функции передаются, как правило, работникам, специализирующимся в сфере бухгалтерии, налогообложения и юриспруденции. Но большая нагрузка среди названных работников ложится на налоговых специалистов, которые



активно участвуют в процессах реализации налоговой комплаенс-политики предприятия.

Кроме того, в систему налогового комплаенса и соответствующего комплаенс-процесса вводятся специальные контрольные функции для отдельных сотрудников, способных: выявить налоговые риски, подготовить необходимые решения по их устранению или совершить иные действия, которые могут изменить налоговые последствия. Подобного рода сотрудники встраиваются в бизнес-процессы и тесно взаимодействуют с другими комплаенс-службами. На данных специалистов, как правило, возлагается также функция по взаимодействию с налоговыми органами.

Функциональные обязанности комплаенс-служб и налоговых специалистов прописываются в специальных регламентах и положениях, а также в комплаенс-политиках. Для более эффективной организации и построения комплаенс-процесса необходимо разработать специальную "дорожную карту" и таблицу контроля за налоговыми рисками, в которых нужно отдельно прописать комплаенс-функции каждой комплаенс-службы или комплаенс-специалиста. При этом все процессы организации и осуществления комплаенс-функций независимо от структуры комплаенс-служб должны непременно сопровождаться регулярными обучением и переобучением, так как каждый работник, привлеченный в комплаенс-процессу, должен обладать специальным познаниями в сфере налоговой практики.

Практическая реализация указанных мероприятий может быть успешно выполнена путем назначения одного ответственного лица за эффективное функционирование налогового комплаенса на предприятии (комплаенс-менеджера, комплаенс-контролера или комплаенс-офицера), который подотчетен руководителю предприятия и его корпоративным органам управления. В принципе на комплаенс-руководителя может быть возложена общая задача по оценке рисков, по разработке мероприятий по управлению налоговыми рисками и подготовке рекомендаций по их устранению.

#### §4. Комплаенс-контроль в банках

Банковская сфера деятельности имеет жизненно важное значение для экономики государства, обеспечивая финансовую основу государства. Банковская система как аккумулятор и распределитель денежных потоков призвана обеспечить финансовую устойчивость государства, так как через банковскую систему, а точнее, через банки проходят все денежные потоки хозяйствующих субъектов, граждан и государственных образований. Данная функциональная особенность банков, с одной стороны, говорит об огромной значимости банковской системы для государства, а с другой - об уязвимости банков как держателей и хранителей денежных средств.

Общеизвестно, что деньги всегда были и, очевидно, будут объектом посягательства, и особенно деньги, хранящиеся в банках на банковских счетах и хранилищах, - имеются в виду как наличные деньги, так и безналичные. По этой причине банки наиболее уязвимы среди прочих хозяйствующих субъектов, в связи с чем они больше всего подвержены всевозможным финансовым рискам.

Во многих случаях банковские риски, с которыми сталкиваются банки, влекут за собой весьма ощутимые отрицательные последствия, вплоть до лишения банковской лицензии. А если учесть, что банки осуществляют свою деятельность и банковские операции с денежными средствами вкладчиков, то риску подвергаются также и клиенты банков (физические лица - граждане и юридические лица - предприятия). Поэтому всевозможные банковские риски должны быть выявлены и управляемы специальными методами и способами, а именно путем мониторинга и непрерывного контроля за ними.

Управление банковскими рисками является самостоятельным бизнес-процессом банковской деятельности, механизм осуществления которого предусмотрен инструкциями и указаниями Банка России. Но прежде чем раскрыть порядок и механизм осуществления банковского контроля

за рисками, обозначим всевозможные банковские риски, которые могут возникнуть по различным причинам объективного и субъективного свойства.

Итак, к числу банковских рисков следует причислить следующие риски:

- **риск финансовых потерь** - риск возникновения всевозможных убытков по различным причинам - например, вследствие применения финансовых санкций или вследствие всевозможных хищений как работниками банков, так и третьими лицами (хакерами и прочими мошенниками);

- **регуляторный риск** - риск применения санкций Банком России - например, ограничение, приостановление или отзыв лицензии на осуществление отдельных видов банковских операций или вовсе прекращение осуществления банковской деятельности;

- **кредитный риск** - риск возникновения у кредитной организации убытков вследствие неисполнения, несвоевременного либо неполного исполнения должником финансовых обязательств перед кредитной организацией в соответствии с условиями кредитного договора. К финансовым обязательствам, содержащим в себе кредитный риск, Банк России относит обязательства должников, вытекающие из сделок по возмездному (под проценты) предоставлению кредитными организациями денежных средств, таких как кредитование, выдача гарантий, учет векселей, оплата аккредитивов, лизинговые операции и т.п.;

- **риск потери ликвидности** - риск убытков вследствие неспособности кредитной организации обеспечить исполнение своих обязательств в полном объеме. Риск потери ликвидности возникает в результате несбалансированности финансовых активов и финансовых обязательств кредитной организации (в том числе вследствие несвоевременного исполнения финансовых обязательств одним или несколькими контрагентами кредитной организации) и (или) возникновения непредвиденной необходимости немедленного и одновременного исполнения кредитной организацией своих финансовых обязательств;

- **процентный риск** - риск возникновения финансовых потерь (убытков) вследствие неблагоприятного изменения процентных ставок по активам, пассивам и внебалансовым инструментам кредитной организации;

- **валютный риск** - риск убытков вследствие неблагоприятного изменения курсов иностранных валют и (или) драгоценных металлов по открытым кредитной организацией позициям в иностранных валютах и (или) драгоценных металлах. При этом расчет валютных рисков производится в соответствии с [Инструкцией](#) Банка России "Об установлении размеров (лимитов) открытых валютных позиций, методике их расчета и особенностях осуществления надзора за их соблюдением кредитными организациями", утвержденной Банком России от 15 июля 2005 г. N 124-И;

- **операционный риск** - риск возникновения убытков в результате:

а) несоответствия внутренних порядков и процедур проведения банковских операций и других сделок кредитной организации характеру и масштабам ее деятельности и (или) требованиям действующего законодательства;

б) нарушения внутренних порядков и процедур вследствие несоразмерности (недостаточности) функциональных возможностей (характеристик) применяемых кредитной организацией информационных, технологических и других систем и (или) их отказов (нарушений функционирования);

в) нарушения внутренних порядков и процедур в результате воздействия внешних событий;

- **страновой риск** - риск, возникающий при кредитовании иностранных контрагентов в

результате невозможности исполнения ими обязательств из-за экономических, политических, правовых социальных изменений в государстве контрагента;

- **рыночный риск** - риск возникновения у кредитной организации убытков вследствие неблагоприятного изменения рыночной стоимости финансовых инструментов торгового портфеля и производных финансовых инструментов кредитной организации, а также курсов иностранных валют и (или) драгоценных металлов;

- **фондовый риск** - риск убытков вследствие неблагоприятного изменения рыночных цен на фондовые ценности торгового портфеля и производные финансовые инструменты под влиянием факторов, связанных как с эмитентом фондовых ценностей и производных финансовых инструментов, так и общими колебаниями рыночных цен на финансовые инструменты.

- **риск потери деловой репутации** и, как следствие, потери клиентов;

- **риск, связанный с неосуществлением контроля** за легализацией доходов, полученных преступным путем, и финансированием терроризма, то есть несоблюдения правил ПОД/ФТ;

- **риск, связанный с неустранением конфликта интересов** среди работников банка, его различных подразделений и среди органов управления банка и т.п.

Указанные риски возникают по различным причинам, на которые необходимо обращать внимание, с точки зрения их мониторинга и недопущения в процессе осуществления банковской деятельности:

- нарушение и несоблюдение нормативно-правовых актов, регулирующих банковскую деятельность;

- финансовое мошенничество;

- злоупотребление полномочиями работниками банка и чиновниками регулирующих органов;

- коррупционные действия со стороны работников банка;

- непрофессионализм и низкая компетенция работников банка;

- угроза деловой репутации и снижение платежеспособности;

- рейдерство, хищение, прочие неправомерные внешние действия.

Это наиболее рискообразующие факторы, которые непременно влекут к возникновению банковских рисков, требующих постоянного контроля за ними путем осуществления специальных контрольных мероприятий. Наиболее эффективным среди таких мероприятий является комплаенс-контроль, осуществляемый специальными комплаенс-службами под управлением руководства банка. Главной задачей комплаенс-контроля является соблюдение банковского законодательства при осуществлении банковских операций и полное исключение противоправных действий со стороны банковских работников. Банковский комплаенс-контроль должен осуществляться на постоянной основе, причем независимо от воздействия органов управления.

**Банковский комплаенс-контроль** предназначен прежде всего для обеспечения соответствия деятельности банка требованиям банковского законодательства, чему должны способствовать внутренняя политика и специальные процедуры, существующие в банковской системе управления бизнес-процессами. С этой целью органы управления банка обязаны создать необходимые условия для того, чтобы все работники банка выполняли свои функциональные обязанности

строго в соответствии с установленными политиками и стандартами по управлению банковскими рисками.

Обозначенные процедуры позволяют определить банковский комплаенс как специальную функцию комплаенс-служб по организации и обеспечению соблюдения нормативно-правовых актов, стандартов и внутренних документов банка в целях предотвращения совершения работниками банка противоправных действий, сохранения банковских активов и строгое следование указаниям и рекомендациям Банка России, иными надзорными и регуляторными органами. Банковский комплаенс можно рассматривать также как принцип ведения успешного банковского бизнеса в соответствии с применимым законодательством, правилами, кодексами и стандартами, установленными Банком России и внутренними документами банка.

Говоря о порядке создания комплаенс-служб и условиях исполнения ими своих функциональных обязанностей, необходимо раскрыть **механизм правового регулирования деятельности комплаенс-служб**, предусмотренный специальными источниками права. В частности, правовое регулирование организации и осуществления комплаенс-контроля в банках осуществляется источниками права, которые условно можно разделить на две группы: общие и специальные нормы.

К общим нормам права следует причислить законы и подзаконные акты, регулирующие отношения в сфере:

- противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- корпоративных связей;
- защиты прав потребителей и защиты информации;
- потребительского кредитования;
- налоговых обязательств;
- антимонопольных регламентов и т.п.

К специальным источникам права, предусматривающим практические вопросы организации и осуществления комплаенс-контроля в банках, следует причислить следующие документы Банка России:

- [Положение](#) N 242-П;
- [Письмо](#) от 30.06.2005 N 92-Т "Об организации управления правовым риском и риском потери деловой репутации в кредитных организациях и банковских группах";
- [Положение](#) от 21.03.2006 N 06-29/пз-н "О внутреннем контроле профессионального участника рынка ценных бумаг", утвержденное Приказом Федеральной службы по финансовым рынкам.

Кроме того, весьма актуальными являются документы, разработанные Базельским комитетом по банковскому надзору (БКБН), которые Банк России рекомендует к применению в целях организации осуществления комплаенс-контроля в банковской системе России. Речь идет о следующих рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору (БКБН): "[Система внутреннего контроля в банках: основы организации](#)" (сентябрь 1998 г., БКБН 40) и "[Внутренний аудит в банках и взаимоотношения надзорных органов и аудиторов](#)" (август 2001 г., БКБН 84). Данные документы БКБН предусматривают стандарт для осуществления банковского контроля в банковской системе.

Кроме изложенного, следует также назвать внутренние локальные документы, издаваемые банками в целях осуществления внутрибанковского комплаенс-контроля. Это соответствующие комплаенс-политики, положения, программы и регламенты, устанавливающие порядок осуществления контроля за рисками и управление банковскими рисками.

Основополагающим элементами содержания указанных документов являются:

- цели и задачи осуществления банковского комплаенс-контроля;
- элементы комплаенс-контроля;
- организационно-управленческая система и структура управления банковскими рисками;
- методы управления банковскими рисками;
- контрольные службы по управлению рисками в банках и их функциональные обязанности.

**Цели и задачи осуществления банковского комплаенс-контроля** определяют назначение данного вида контроля и вектор его деятельности, на базе которых формируются функциональные обязанности комплаенс-служб и представителей других служб, в том или иной мере вовлеченных в процесс управления рисками. В частности, комплаенс-контроль призван реализовывать следующие цели и задачи:

- готовность банка к осуществлению банковской деятельности в соответствии с банковским законодательством и внутренними политиками банка, определяющими порядок и систему осуществления внутреннего контроля за рисками;

- организация взаимодействия со всеми службами банка с целью выявления и управления банковскими рисками;

- противодействие мошенничеству и коррупции;

- противодействие отмыванию денег;

- соблюдение норм налогового законодательства, положения которого затрагивает деятельность банка в части уплаты налогов;

- обеспечение соблюдения работниками банка кодекса корпоративного поведения и управления рисками;

- противодействие инсайду и манипулированию на рынке ценных бумаг;

- соблюдение политики информационной безопасности;

- управление рисками возникновения убытков из-за несоблюдения законодательства Российской Федерации, внутренних документов банка, а также в результате применения к банку санкций и (или) иных мер воздействия со стороны надзорных органов;

- выявление конфликтов интересов в деятельности банка и его работников, в том числе через участие в разработке внутренних документов, направленных на минимизацию конфликта интересов;

- мониторинг динамики жалоб и претензий к банку, анализ соблюдения банком прав клиентов;

- координация деятельности структурных подразделений банка в части оценки целесообразности заключения банком договоров с юридическими лицами и индивидуальными

предпринимателями на оказание услуг и (или) выполнение работ, обеспечивающих осуществление банком банковских операций (договоров аутсорсинга);

- участие в разработке внутренних документов банка, направленных на противодействие коммерческому подкупу и коррупции;

- координация действий подразделений банка, направленных на реализацию мер по предупреждению и противодействию коррупции;

- участие в разработке внутренних документов банка, направленных на соблюдение правил корпоративного поведения, норм профессиональной этики;

- участие в рамках своей компетенции во взаимодействии банка с надзорными органами, саморегулируемыми организациями, ассоциациями и участниками финансовых рынков;

- обеспечение реализации законодательства РФ по персональным данным;

- мониторинг изменений в законодательстве Российской Федерации;

- а также другие цели и задачи, непосредственно связанные с законным осуществлением банковских операций.

**Банковский комплаенс-контроль как часть системы управления рисками состоит из нескольких элементов** контрольного процесса:

- разработка комплаенс-политики с обязательным привлечением представителей комплаенс-служб;

- оценка всех банковских рисков;

- контроль за всеми банковскими операциями (здесь должна быть абсолютная открытость и прозрачность для комплаенс-служб);

- контроль за информационными потоками;

- контроль за всеми рисками;

- предотвращение конфликта интересов;

- подготовка предложений по устранению рисков.

Организация эффективного контроля за рисками в банках во многом зависит от **организации системы управления рисками**, предусматривающей, кроме всего прочего, принятие организационно-управленческих решений следующего характера:

- по созданию комплаенс-служб и других подразделений по управлению рисками;

- по разработке и внедрению внутренних документов банка, определяющих порядок и механизм осуществления контроля за банковскими рисками;

- по распределению полномочий между различными подразделениями и службами банка при исполнении функций по управлению рисками;

- по устранению конфликта интересов;

- по подготовке поручений по оценке всевозможных банковских рисков;

- по осуществлению контроля за комплаенс-службой и службой внутреннего аудита;

- по утверждению мероприятий по ликвидации обнаруженных рисков;
- по совершенствованию процесса по управлению рисками.

В деле контроля за рисками в банках немаловажное значение имеет **метод управления рисками** путем применения специальных параметров, оценочных характеристик и показателей для оценки рисков, их сопровождения в целях последующего устранения. Метод управления банковскими рисками является, по сути, составной частью комплаенс-контроля, с помощью которого выявляются индивидуальные признаки каждой разновидности риска, причины их возникновения и обстоятельства, способствующие их развитию или, напротив, элиминированию.

В целях контроля и управления за рисками применяются различные методы в виде действий с использованием различных параметров, оценочных показателей и характеристик, в частности:

- метод анализа риска путем сбора всей информации о риске и предпосылках, способных привести к реализации риска;

- метод планирования мероприятий по снижению или исключению рисков, включающих сроки реализации этих мероприятий, их исполнителей и лиц, ответственных за снижение или исключение риска;

- метод учета обстоятельств и событий, увеличивающих или снижающих вероятность наступления того или иного риска путем их разделения на три уровня: низкий, средний и высокий, при этом количественные критерии определяются банком самостоятельно;

- метод количественного или качественного показателя риска в целях прогнозирования возможных последствий рисков;

- метод идентификации риска;

- метод минимизации риска: путем устранения организационных и управленческих ошибок в бизнес-процессе; путем изменения и корректировки ряда банковских операций в целях приведения их в соответствие с банковскими правилами; путем создания дополнительного финансового фонда (резерва) для покрытия риска финансовых убытков или перераспределения риска путем передачи его на страхование.

**Контрольные службы по управлению рисками в банках и их функциональные обязанности.** Любая задача по решению того или иного бизнес-процесса зависит от успешного построения системы и структуры данного бизнес-процесса. Эта аксиома распространяется и на процесс организации в банке комплаенс-контроля, а точнее, системы комплаенс-контроля. Соответственно, создание полноценной и эффективной системы комплаенс-контроля в банке является одной из важных задач для его руководства, включая органы управления.

Необходимость создания в банке комплаенс-контроля обусловлена только одной целью - стремлением руководства банка создать эффективную систему контроля за рисками и управлением этими рисками. Для руководства банка это своего рода культура ведения бизнеса и культура контроля за бизнес-процессами.

Для построения в банке эффективной комплаенс-системы целесообразно исходить из возможности создания одновременно нескольких интегрировано взаимодействующих между собой контрольных служб, но с различными задачами и функциями. Это служба внутреннего аудита и комплаенс-служба или комплаенс-контролер. При этом построение двухзвенной системы комплаенс-контроля должно быть основано на принципе независимости и исключения конфликта интересов между различными контрольными службами. Более всего здесь особое значение имеет принцип независимости, который реализуется с учетом следующих подходов:

- наличие самостоятельного и официального статуса у определенной контрольной службы в качестве самостоятельного подразделения;

- наличие координатора - руководителя службы в каждом контрольном подразделении, которое является лицом, ответственным за результаты работы контрольной службы;

- полное исключение конфликта интересов между службами, в том числе путем исключения пересечения контрольных функциональных обязанностей;

- полная независимость от параллельных - горизонтальных подразделений и служб банка с правом доступа к любой необходимой информации для осуществления контрольных функций и управление рисками;

- каждое контролирующее подразделение должно обладать официальным статусом, отраженным с соответствующими полномочиями и функциями во внутренних документах банка, в которых ко всему прочему должны быть отражены права и обязанности работников контрольных служб их руководителей, а также принципы взаимодействия с другими службами и др. требования к организации работы контрольных служб;

- наличие необходимого ресурсного обеспечения, которое должно быть достаточным и подходящим для эффективного управления банковскими рисками.

При организации работы контрольных служб важно также установить алгоритм взаимодействия данных службы с руководством банка и его органами управления, в частности с советом директоров. Подобное взаимодействие обеспечивается, как правило, путем контакта руководителя контрольной службы с руководством банка напрямую. С этой целью целесообразно включить руководителя контрольной службы в состав руководства банка, например в правление или в какой-либо комитет или комиссию.

Отметим, что исключение конфликта интересов достигается путем независимости руководителя каждого контрольного подразделения и его сотрудников друг от друга. Независимость сотрудников комплаенс-службы может быть подорвана, если их вознаграждение зависит от финансовых результатов подразделения, в рамках которого они реализовывают свои контрольные функции. Поэтому вознаграждение данных подразделений должно быть обусловлено зависимостью от общих финансовых результатов банка, а не от результата деятельности одного контрольного подразделения.

В интегрированной модели управления рисками тем не менее должно прослеживаться различие в целях и способах контроля за рисками различными контрольными подразделениями, имеется в виду различие между службой внутреннего аудита и комплаенс-службой.

В частности, цели деятельности службы внутреннего аудита шире целей комплаенс-службы и включают контроль за достоверностью отчетности, эффективностью производительности труда, выполнение стратегических задач и т.п. Поэтому главной задачей руководства банка является недопустимость совмещения противоречивых функций и потенциального конфликта интересов, что крайне противоречит современным принципам управления рисками через комплаенс-службу и службу внутреннего контроля.

Во избежание конфликта интересов руководство банка при распределении функций между различными контрольными подразделениями должно обеспечить механизм сотрудничества между ними, в том числе путем четкого распределения функций между подразделениями. Например, для внутреннего аудита в качестве основной задачи и функции определить проверку всей системы внутреннего контроля. А для комплаенс-службы в качестве основной задачи и функции определить организацию текущего контроля процедур по управлению комплаенс-рисками.



Основное отличие между функциями внутреннего аудита и комплаенс-службой заключается в том, что последняя работает в основном на начальной стадии, то есть стадии выявления риска в целях предупреждения его реализации. А внутренний аудит анализирует выявленный комплаенс-службой риск и оценивает его на предмет соответствия установленным нормам и регламентам.

Таким образом, комплаенс-контроль в основном занимается прогнозными задачами и информирует руководство банка о возможном возникновении тех или иных банковских рисков в будущем при осуществлении различных банковских операций, то есть прогнозирует риски. А внутренний аудит выявляет риски и осуществляет их последующий контроль, в том числе оценивает эффективность управления рисками в целом, включая и комплаенс-систему. Тем не менее, несмотря на целевое отличие в функционале указанных контрольных служб, их взаимодействие должно осуществляться на уровне линейных горизонтальных связей.

Практическое исполнение контрольных задач соответствующими контрольными подразделениями банка, в том числе комплаенс-службой, осуществляется путем возложения на них специальных контрольных функциональных обязанностей.

**Систему функциональных обязанностей комплаенс-службы** банка можно условно разделить на две основные функции: внешнего взаимодействия с представителями государственных органов и внутреннего взаимодействия с работниками банка, задействованными в основные бизнес-процессы.

Внешняя функция комплаенс-контроля заключается в организации работы с проверяющими органами, что является архиважной задачей для всех банков. К проверяющим организациям в данном случае относятся следующие надзорные органы: Банк России, налоговые органы, Счетная палата РФ, прокуратура, антимонопольные органы и т.п.

Внутренние функциональные обязанности комплаенс-контроля, в соответствии с рекомендациями Базельского комитета, предполагают осуществление следующих мероприятий:

- выявление и оценка комплаенс-рисков, связанных с деятельностью банка, и регулярная оценка уровня таких рисков;
- предоставление рекомендаций руководству по соблюдению действующих законов, правил и стандартов;
- разработка письменных инструкций персоналу банка в отношении надлежащего соблюдения законов, правил и стандартов, в том числе [Закона ПОД/ФТ](#);
- оценка соответствия внутренних процедур и операций действующему законодательству;
- мониторинг изменений законодательства и контроль за соответствием внутренней нормативной базы кредитной организации действующему законодательству, профессиональным кодексам и стандартам деловой этики;
- противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- регулирование конфликтов интересов и предотвращение использования инсайдерской информации и манипулирования на рынке ценных бумаг;
- консультирование подразделений по вопросам применения нормативных документов регулятора;
- проведение тренингов сотрудников по соблюдению политики процедур комплаенса;

- участие в анализе новых банковских продуктов и услуг, а также маркетинговых материалов и рекламы на наличие комплаенс-рисков;

- учет событий, связанных с комплаенс-рисками, определение вероятности их возникновения и количественная оценка возможных последствий;

- направление, в случае необходимости, рекомендаций по управлению комплаенс-риском руководителям структурных подразделений банка и председателю правления банка;

- разработка и поддержание в актуальном состоянии внутренних документов банка, определяющих политику в отношении обработки персональных данных, порядок обработки персональных данных в различных бизнес-процессах, перечень мер, направленных на предотвращение, выявление и устранение нарушений законодательства в сфере обработки персональных данных;

- подготовка и организация по поручению руководящих органов банка совещаний по вопросам, входящим в компетенцию комплаенс-службы;

- подготовка предложений по автоматизации, материально-техническому и информационному обеспечению работы комплаенс-службы;

- составление плана работы комплаенс-службы на отчетный период (год);

- подготовка ежегодного отчета о результатах работы комплаенс-службы председателю правления банка;

- ведение делопроизводства в соответствии с установленными в банке требованиями;

- взаимодействие комплаенс-службы с другими структурными подразделениями банка в соответствии с внутренними документами банка;

- участие в реализации мер, направленных на выявление и предотвращение риска мошенничества, в рамках компетенции комплаенс-службы;

- участие в управлении рисками, присущими направлениям деятельности комплаенс-службы;

- направление в случае необходимости рекомендаций по управлению регуляторным риском руководителям структурных подразделений банка и его исполнительному органу, определенному внутренними документами банка.

Важно отметить, что исполнение многих функциональных обязанностей должно сопровождаться осуществлением специальных мероприятий, в том числе и при взаимодействии с работниками банка. Например, координация и участие в разработке комплекса мер, направленных на снижение уровня регуляторного риска в банке, предполагает осуществление комплаенс-службой следующих мероприятий на всех стадиях управления регуляторным риском:

- выявление регуляторного риска;

- оценка последствий при реализации регуляторного риска;

- определение перечня мер по исключению или снижению регуляторного риска совместно с подразделением, ответственным за их реализацию;

- контроль за исполнением указанных мер ответственным подразделением.

При этом мониторинг эффективности управления регуляторным риском следует

рассматривать как постоянное наблюдение за деятельностью структурных подразделений на основе заранее заданных критериев. Такими критериями могут быть количество фактов выявления регуляторного риска, размер ущерба в рамках реализовавшегося регуляторного риска, сроки устранения регуляторного риска.

А реализация такой функции, как участие в разработке внутренних документов по управлению регуляторным риском, предполагает осуществление предварительного контроля в рамках рассмотрения подготовленных другими подразделениями банка проектов документов. Например: сотрудником, работающим в качестве профессионального участника рынка ценных бумаг; ответственным сотрудником в сфере противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма; ответственным сотрудником по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и т.п.

Информирование сотрудников банка по вопросам, связанным с управлением регуляторным риском, осуществляется путем корпоративной рассылки различных уведомлений, к таким уведомлениям следует отнести:

- регулярный анализ изменений действующего законодательства и их влияния на деятельность кредитной организации;

- разъяснения, методические рекомендации надзорных и контрольных органов по вопросам соблюдения применимого к деятельности кредитной организации законодательства.

#### §5. Комплаенс-контроль в страховании

Страхование является вторым по объемам после банковского сегмента участником финансового рынка. Поэтому страхование, так же как и банковская сфера деятельности, является высокорисковым сегментом финансовой деятельности.

Страхование как разновидность финансовой деятельности подвержено воздействию различных и всевозможных рисков, причем как внешних, так и внутренних, требующих функционирования специального процесса по управлению этими рисками. Характерной особенностью страховых рисков является то, что они по своим последствиям влекут весьма значительные финансовые потери для страховщиков и потребителей страховых услуг. Именно данное обстоятельство побуждает страховые компании внедрять в сферу своей деятельности специальный бизнес-процесс по управлению страховыми рисками, возлагая реализацию этих функций на контрольные службы, о которых более подробно изложено ниже.

Важно отметить, что страховая сфера деятельности сталкивается с двумя видами различных источников происхождения рисков. Первую из них составляют договорные риски, возникающие вследствие наступления страховых случаев, что не является предметом данного рассмотрения. Вторая группа рисков возникает в результате осуществления страховыми компаниями своей профессиональной деятельности - страховой деятельности. Иными словами, если источником возникновения первой группы страховых рисков являются обстоятельства, возникающие вне контроля страховых организаций, то вторая группа рисков возникает в основном вследствие непродуманных, непрофессиональных и ошибочных, порой умышленных действий работников страховых компаний. О крайне негативных последствиях второй группы рисков свидетельствует тот факт, что за последние пять лет лишены страховых лицензий почти 300 страховых компаний вследствие отсутствия у них налаженной системы управления рисками в формате комплаенс-контроля.

Система управления рисками (комплаенс-контроль) позволяет выявлять возникновение возможных бизнес-рисков, последствия реализации этих рисков и разрабатывать меры по управлению и минимизации рисков. Данные задачи комплаенс-контроля подтверждают

необходимость создания в страховых компаниях специальных контрольных служб по управлению рисками, в том числе службы комплаенс-контроля.

Комплаенс-контроль в страховых организациях можно определить как систему управления страховыми рисками в рамках самостоятельного бизнес-процесса, позволяющую выявлять риски, оценивать их убыточность, разрабатывать меры по их устранению и прогнозировать их возникновение.

**Правовое регулирование** комплаенс-контроля в страховых организациях осуществляется системой специальных источников права, издаваемых Банком России и законодателями, в частности:

- Законом РФ от 27.11.1992 N 4015-1 "Об организации страхового дела в Российской Федерации" (ст. 28.2 Закона);

- **Положением** Банка России от 16 декабря 2003 г. N 242-П "Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах", в котором впервые легализуется понятие "комплаенс-риск";

- Информационным **письмом** Банка России от 14.07.2016 N ИН-06-54/53 "О рекомендациях по организации системы оплаты труда и раскрытию информации о системе оплаты труда в негосударственных пенсионных фондах, профессиональных участниках рынка ценных бумаг, управляющих компаниях и страховых организациях в целях предотвращения принятия указанными организациями избыточных рисков";

- **Концепцией** организации системы внутреннего контроля для некредитных финансовых организаций, изданная Банком России 23 ноября 2017 г. и предназначенная в качестве рекомендаций страховым компаниям по организации системы управления рисками, включая организацию комплаенс-контроля;

- **Письмом** Банка России от 02.11.2007 N 173-Т "О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору", которое вполне можно использовать и применять при организации системы управления рисками страховых организаций;

- иными подзаконными актами, регламентирующими порядок организации и осуществления контроля за деятельностью хозяйствующих субъектов, в том числе в рамках внутреннего комплаенс-контроля.

**Внутренние документы по управлению рисками.** Важное место в системе источников права, определяющих порядок организации и осуществления комплаенс-контроля в страховых организациях, занимают внутренние локальные нормативные акты, имеются в виду комплаенс-политики, положения, правила и регламенты по управлению различными видами рисков, например:

- политика информационной безопасности;

- политика противодействия коррупции, включая, но не ограничиваясь политикой нетерпимости в отношении подарков и представительских расходов;

- политика по управлению конфликтом интересов;

- политика поведения и этики;

- политика обеспечения непрерывности деятельности страховой компании;

- правила внутреннего контроля по противодействию мошенничеству (внутреннему и

внешнему);

- правила и порядок проведения проверок внутреннего аудита;

- иные локальные акты, предназначенные для эффективной организации и осуществления системы управления и контроля за рисками.

**Содержание внутренних документов.** Для успешной реализации внутренних комплаенс-политик и иных документов, регламентирующих порядок управления рисками, необходимо включить в их содержание положения, раскрывающие организационную структуру контрольных служб, должностные обязанности работников этих служб, их права, в том числе и по взаимодействию с другими службами, а также иные положения, необходимые для эффективной организации процесса управления рисками. В частности, в содержание комплаенс-политик следует включить следующие положения:

- описание организационной структуры всех контрольных органов и служб (совет директоров, исполнительные органы, службу внутреннего аудита, комплаенс-службу и т.п.);

- полномочия, включая права и обязанности, работников контрольных служб;

- систему взаимодействия как в вертикальном, так и в горизонтальном порядке с руководством компании и линейными подразделениями (менеджерами);

- методы и способы осуществления контроля за рисками, их выявление, оценку и порядок устранения;

- порядок и сроки составление плана работы контрольных служб и порядок отчетности;

- порядок назначения на должность (освобождения от должности) руководителей и работников контрольных служб;

- цели и задачи страховой компании по управлению рисками с учетом объема страхового портфеля и места на рынке по объему сборов страховых премий;

- систему информационного взаимодействия (порядок обмена информацией между подразделениями и сотрудниками различных служб по вопросам управления рисками страховой компании);

- порядок разработки и внедрения новых технологий и условий предоставления страховых услуг и осуществления других сделок, иных финансовых инноваций и технологий при выходе на новые рынки;

- распределение полномочий и ответственности между различными контрольными органами и службами;

- порядок выявления внутренних и внешних факторов, влияющих на возникновение страховых рисков;

- порядок обеспечения правомерности совершаемых страховых операций и страховых сделок;

- порядок согласования со всеми профильными подразделениями (андеррайтерами, продающими подразделениями, страховыми экспертами и юристами страховой организации) условий договоров до их заключения;

- сбор и анализ всей информации об обстоятельствах, влияющих на возникновение страховых рисков;

- другие положения, всесторонне и полноценно раскрывающие всю палитру функциональных обязанностей контрольных служб, обеспечивающих эффективное управление рисками.

**Целью организации в страховой компании комплаенс-контроля является** осуществление эффективного управления всеми рисками, возникающими у страховых компаний в процессе осуществления страховой деятельности. При этом каждая страховая компания в зависимости от перечня лицензируемых видов страхования, объема страховых сборов, финансового положения и прочих характерных факторов бизнес-процесса вправе самостоятельно определить цель создания у себя комплаенс-контроля. Тем не менее общими для всех страховых компаний целями организации комплаенс-контроля является:

- своевременное выявление всевозможных рисков;
- мониторинг бизнес-процессов в целях предотвращения возникновения страховых рисков;
- принятие своевременных мер по устранению возникших рисков;
- контроль за соблюдением нормативов финансовой устойчивости;
- обеспечение соответствия деятельности страховой компании действующему законодательству и нормативным актам Банка России, определяющим правила соблюдения финансовой устойчивости и порядок осуществления некоторых видов страховых операций;
- предотвращение мошенничества;
- соблюдение законодательства ПОД/ФТ;
- в других целях, обеспечивающих рентабельный и маржинальный результат страховой деятельности.

Управление страховыми рисками целесообразно осуществлять по заранее определенным правилам - принципам, определяющим управленческие и организационные подходы к осуществлению контроля за рисками. Иными словами, принципы управления страховыми рисками - это основополагающие идеи, на основе которых формируются бизнес-процессы по осуществлению комплаенс-контроля в страховых компаниях. Среди наиболее важных и базовых следует выделить следующие принципы управления страховыми риском:

- **принцип законности** осуществления комплаенс-контроля в страховых компаниях, практическая реализация которого предполагает верховенство закона, а не домыслов при осуществлении комплаенс-контроля;
- **принцип полноты** и всесторонности осуществления комплаенс-контроля, предполагающий абсолютный контроль всех бизнес-процессов на постоянной и систематической основе;
- **принцип финансовой целесообразности**, призванный профессионально мотивировать контрольные службы на достижение конечного положительного результата при осуществлении комплаенс-контроля, который заключается в безубыточной деятельности страховой компании;
- **принцип ответственности** представителей различных контрольных органов и служб, призванный обеспечить беспристрастность и добросовестность при осуществлении ими контрольных функций;
- **принцип оперативности**, предполагающий своевременность выявления страховых рисков, осуществление их оценки, разработки мер по устранению данных рисков;
- **принцип интеграции** и взаимодействия контрольных служб между собой и со всеми

другими профильными подразделениями страховой компании;

- **принцип целесообразности** организации и осуществления комплаенс-контроля, обосновывающий необходимость внедрения в практическую деятельность страховой компании систему управления рисками.

Для создания контрольных служб страховым организациям необходимо прежде всего выявить **рисковую среду, способствующую возникновению страховых рисков** и их дальнейшей генерации в финансовый убыток. С этой целью следует отобрать бизнес-процессы, которые в наибольшей степени подвержены финансовому риску. При этом следует отметить, что практически все бизнес-процессы представляют собой рисковую среду по ряду причин.

Во-первых, порядок осуществления практически всех страховых операций строго регламентирован нормативно-правовыми актами и внутренними локальными документами страховщика, несоблюдение которых влечет за собой различные санкции со стороны Банка России и других надзорных и фискальных органов и, как следствие, финансовые потери, в том числе за счет превышения различных расходных операций, включая расходы на устранение рисков.

Во-вторых, на возникновение рисков среды существенное влияние оказывает субъективный фактор, обусловленный и зачастую формальным отношением работников к своим функциональным обязанностям по двум причинам: низкого профессионального уровня подготовки и низкой материальной мотивации.

Во избежание развития рисков среды по указанным и другим причинам страховая компания должна выявить рисковые зоны и выстроить эффективную систему контроля за ними. К рисковой среде, на наш взгляд, следует причислить следующие бизнес-процессы страховых организаций:

- процесс урегулирования убытков, который необходимо постоянно контролировать в целях предотвращения возникновения коррупционной среды (сговор между экспертами страховщика и страхователями или их представителями страховыми юристами). Это позволит существенно снизить необоснованные и неэффективные страховые расходы, связанные со страховыми выплатами;

- процесс перестрахования (сострахования), требующий тщательного выбора надежных контрагентов-перестраховщиков (перестрахователей) и объективной оценки принимаемых на перестрахование рисков;

- процесс учета бланков строгой отчетности (страховых полисов ОСАГО и других видов страхования, справки **формы А-7** об уплате страховой премии и т.п.);

- процесс взаимодействия с Банком России при исполнении запросов и предписаний;

- процесс своевременного и полного резервирования денежных средств, поступающих от страхователей на покрытие страховых убытков;

- инвестиционная деятельность также требует внимания и осторожности при выборе различных инвестиционных (фондовых) инструментов для размещения в них средств страховых резервов. При этом следует ориентироваться только на ликвидные инвестиционные активы, рекомендованные Банком России;

- процесс взаимодействия с посредниками для выявления недобросовестных агентов или брокеров;

- процесс организации продаж страховых продуктов в формате электронных продаж,

прямых продаж, кросс-продаж или продаж через страховых посредников;

- процесс формирования взвешенной тарифной политики, основанной на актуарных расчетах с учетом статистических данных и прочих индивидуальных особенностей страховой компании;

- процесс взыскания денежных средств в порядке суброгации;

- процесс контроля за выдачей доверенностей их учета и оборота;

- процесс обучения работников и их адекватной мотивации;

- процесс контроля за выполнением плана продаж страховых продуктов;

- процесс организации и осуществления страхового учета всех страховых операций в рамках автоматизированной системы учета;

- процесс правильного и своевременного ведения налогового, управленческого и бухгалтерского учета, а также своевременной сдачи налоговой отчетности и декларации в налоговые органы;

- процесс организации контроля за соблюдением требований [Закона](#) ПОД/ФТ;

- другие процессы, осуществляемые в рамках самостоятельных операций, причем не только страховых, но и организационно-управленческих операций.

Процесс по выявлению рисков среды в страховой деятельности позволяет обнаружить не только риски, но и **причины их возникновения**, что имеет важное значение в деле управления рисками. Выявление причин возникновения рисков позволяет предотвратить возникновение как новых видов рисков, так и однотипных рисков. **Каждая причина, способствующая возникновению рисков, позволяет выявлять существующие в бизнес-процессах недостатки.**

Практика показывает, что возникновению страховых рисков в бизнес-процессах страховых компаний способствуют два фактора: внутренние, то есть субъектные факторы, и внешние, то есть объективные факторы.

Внутренние факторы обусловлены, как правило, неэффективной системой организации и управления бизнес-процессами в страховой компании. Например, управление всеми процессами осуществляется в ручном режиме управления, когда все решения принимаются напрямую только одним человеком - единоличным исполнительным органом или иным руководителем без всестороннего исследования решаемых вопросов, их предварительной оценки, анализа и обсуждения в коллегиальном порядке.

Кроме того, существенное влияние оказывает неэффективная система штатной организационной структуры страховой компании, в которой отсутствует система взаимодействия между различными подразделениями, прослеживается дублирование функциональных обязанностей, выделяется преимущество продающих и иных фронт-менеджеров перед другими подразделениями, что порождает нездоровую среду.

К внутренним факторам следует также причислить отсутствие системы обучения и переобучения персонала, неэффективную систему их мотивации, низкий уровень инициативы работников, чрезмерное администрирование бизнес-процессов, что порождает бюрократию и ощущение страха у работников, влекущих совершение различных профессиональных ошибок.

В прикладном (практическом) аспекте указанные факторы проявляются, например, в занижении продавцами стоимости страхового продукта вопреки утвержденным страховым



тарифам; в невнесении или внесении неполной информации в электронную автоматизированную базу данных сведений о заключенных договорах и их последующем движении; в несвоевременной сдаче страховыми агентами страховых премий в кассу страховщика; в некачественном предстраховом осмотре объектов страхования; в низкой собираемости средств по суброгациям; в получении неполной информации и документов об объекте страхования; в неосуществлении проверок счетов, выставляемых медицинскими учреждениями за лечение застрахованных по договорам ДМС, и т.д.

К внутренним проблемным зонам относятся также слабое сопровождение договоров страхования, низкий уровень работы с клиентской базой, отсутствие должного взаимодействия с клиентами и т.п.

При этом следует подчеркнуть, что наибольшее отрицательное значение среди названных причин имеют: ручная (неэффективная) система управления; отсутствие адекватной мотивации работников страховых компаний; несовершенная и неэффективная платформа автоматизированной информационной системы по учету страховых операций, то есть неспособная обрабатывать информацию о всех страховых операциях с учетом автоматической интеграции этих операций.

К внешним факторам, способствующим возникновению страховых рисков, следует причислить такие факторы, как недружественные действия со стороны недобросовестных клиентов и контрагентов, которые мошенническим способом имитируют страховые случаи, чтобы получить страховые выплаты, в том числе путем завышения расчета убытков, фальсификации страховой документации и т.п. К разряду внешних факторов можно причислить также потребительский экстремизм, когда потребители за счет страховых выплат пытаются необоснованно нажиться, применяя Закон "О защите прав потребителей" и т.п.

Кроме того, внешняя среда усугубляется несовершенством страхового законодательства или, во всяком случае, запоздалым его принятием, что требует непрерывного реагирования на конъюнктуру рынка, на взаимоотношения со страхователями и регулятором.

На развитии рискованных обстоятельств сказывается также жесткая регуляторная политика Банка России, требующая от страховщиков регулярной и систематической сдачи различного рода отчетов и отчетностей, своевременного формирования страховых резервов и их размещение в установленном порядке и т.д.

Указанные факторы являются основанием для своевременного реагирования на них со стороны страховых компаний и осуществления ими постоянного контроля за изменением данных факторов, тем более когда они постоянно развиваются и увеличиваются.

Для успешной реализации процесса управления рисками в страховых компаниях важным этапом является их идентификация по видам и направлениям страховой деятельности, так как видовое разграничение страховых рисков позволяет выстроить разносторонний системный контроль за рисками и управление ими с учетом отдельных направлений бизнес-процессов. В частности, следует обозначить следующие, наиболее часто возникающие, **виды рисков**:

- риск осуществления страховой деятельности с нарушением действующего законодательства, в особенности указаний Банка России;

- риск нарушения договорных обязательств во взаимоотношениях с клиентами;

- регуляторные риски - риски получения административного наказания со стороны контрольных и надзорных органов, прежде всего Банка России, в виде ограничения, приостановления или отзыва лицензии на осуществление страховых операций;

- риск возникновения коррупции среди работников страховой компании;

- риск активных мошеннических действий со стороны третьих лиц, например автоюристов;

- риск формирования недостоверных и ошибочных отчетов вследствие несовершенства информационной автоматизированной системы сбора и обработки страховой информации о заключенных договорах, о расходных и доходных операциях и прочих операциях;

- риск, связанный с несоблюдением [Закона](#) о ПОД/ФТ;

- риск, связанный с необходимостью уплаты значительных сумм штрафов в связи с неуплатой или неполной уплатой обязательных платежей в бюджет и внебюджетные фонды и т.п.

**Задачами комплаенс-контроля** в страховании являются:

- проведение анализа причин возникновения рискованных обстоятельств в целях недопущения их возникновения в будущем;

- разработка мер и предложений по снижению рискованных обстоятельств;

- создание адекватной системы управления рисками с участием различных контрольных служб;

- обеспечение адекватного взаимодействия со всеми контрольными службами и другими подразделениями страховой компании;

- при необходимости - подготовка предложений по внесению изменений в комплаенс-политику по различным направлениям управления рисками;

- участие во взаимоотношениях с надзорными органами как в превентивном порядке при подготовке ответов на их запросы, так и в случае выставления требований о прекращении страховщиком нарушений страхового законодательства;

- представление регулярного отчета совету директоров о результатах проведенной работы по управлению рисками.

Управлять страховыми рисками в рамках комплаенс-контроля целесообразно установленными практикой, особенно банковской практикой, **методами и способами управления**, среди которых можно отметить такие **методы**, как:

- идентификация рисков, в процессе которого проводится классификация рисков по различными параметрам. Например, по видовой принадлежности - мошеннические риски, регуляторные риски, внутрисистемные - управленческие риски, андеррайтерские риски и т.д.;

- оценка рисков, которая осуществляется по количественным и качественным показателям, с помощью чего страховая компания может спрогнозировать частоту наступления различных видов рисков и степень их вредоносности;

- агрегирование рисков путем распределения капитала на покрытие различных видов рисков;

- мониторинг рисков путем постоянного системного, то есть отдельного по видовой принадлежности, контроля за различными рисками на постоянной основе и на различных стадиях состояния рисков;

- корректировка рисков, осуществляемая в целях пресечения их дальнейшего развития путем ранжирования в зависимости от степени опасности рисков, что позволяет на начальном этапе сосредотачиваться на более крупных, значительных и вредоносных рисках и параллельно управлять менее опасными рисками.

Среди **способов управления рисками** следует обратить внимание и сосредоточиться на таких способах, как:

- привлечение к работе над выявленными рисками всех профильных подразделений страховщика в целях комплексного и всестороннего воздействия на риск для его устранения и предотвращения наступления в будущем;

- информационная открытость при работе с выявленными рисками;

- принятие практических мер по предотвращению возникновения новых рисков путем разработки и внедрения специальных политик и правил управления рисками;

- организация системы вертикального и горизонтального контроля за рисками через соответствующие контрольные службы и подразделения;

- введение системы ответственности работников, способствующих созданию рисков среды при совершении страховых операций;

- введение системы дублирующего контроля за страховыми операциями путем согласования (визирования) документов по сопровождению страховых операций;

- введения системы регулярной отчетности о состоянии рисков среды в страховой компании и мерах по их устранению.

Управление страховыми рисками - это непрерывный, длительный и системный процесс, причем строго регламентированный внутренними документами. В данном процессе участвуют различные контрольные службы, а также различные профильные подразделения. Кроме того, учитывая, что каждый вид риска проходит свой путь реализации, то управление таким риском должно сопровождаться в определенном порядке - путем применения различных приемов и способов управления рисками в зависимости от состояния риска на определенном этапе его реализации. **Поэтому управление рисками должно осуществляться поэтапно с учетом каждого этапа**, начиная от обнаружения риска и вплоть до его устранения.

В частности, процесс управление рисками можно разделить на следующие этапы:

- **первоначальный этап** - этап обнаружения риска, рисков среды и рисков обстоятельств;

- **подготовительный этап** - процесс подготовки и согласования мер по управлению выявленных рисков с учетом правил, установленных конкретной политикой по управлению определенным видом риска;

- **методологический этап** - этап разработки организационных и операционных процедур практического характера с привлечением работников различных подразделений и служб в целях устранения риска или минимизации его отрицательных финансовых последствий;

- **организационный этап** - этап фактического устранения риска по утвержденной методике, предусматривающей осуществление определенных действий в виде подготовки необходимых документов (регламентов) по устранению рисков и исполнение данных документов путем осуществления фактических действий по устранению рисков. В данный этап могут быть вовлечены одновременно несколько служб и подразделений;

- **итоговый этап** - этап оценки результатов по устранению рисков;

- **превентивный этап** - система различных мер и действий по профилактике возникновения рисков, минимизации обстоятельств, способствующих возникновению рисков, корректировке

бизнес-процессов в целях минимизации рисков, реинжиниринг организационно-управленческой системы для оптимизации бизнес-процессов и прочие аналогичные мероприятия, исключающие рисковую среду или во всяком случае минимизирующие данную среду.

Практическая реализация вышеобозначенных методов и способов управления страховыми рисками возможна только при условии организации в страховой компании эффективной **организационной структуры по управлению рисками**, функционирующей на иерархической основе и путем взаимодействия между собой различных контрольных служб, исключая при этом конфликт интересов.

В систему управления рисками входят следующие органы управления и службы с определенными контрольными функциями и полномочиями:

- **совет директоров;**
- **исполнительные органы;**
- **служба внутреннего аудита (СВА);**
- **служба внутреннего контроля (СВК).**

Совет директоров по иерархии контрольных органов является высшим органом управления рисками, который решает следующие задачи контрольного характера в вопросе управления рисками:

- утверждает структуру и состав контрольных служб и подразделений в компании;
- принимает решения по созданию комитетов и комиссий по контролю за деятельностью компании в целях недопущения рискованной среды;
- утверждает различного рода комплаенс-политики в зависимости от возможных к возникновению различного рода рисков;
- утверждает руководителей внутренних контрольных служб - СВА и СВК;
- определяет критерии оценки результатов деятельности контрольных служб;
- осуществляет контроль за полнотой и периодичностью представляемых отчетов об оценке рискованной среды страховой компании;
- утверждает комплекс мероприятий по устранению и минимизации рисков и рискованной среды;
- оценивает эффективность работы в целом системы управления рисками в страховой организации;
- осуществляет контроль за деятельностью исполнительных органов по вопросу управления рисками страховой организации.

Исполнительные органы (**коллегиальный - правление и единоличный исполнительный орган**) являются второй по иерархии в системе контрольных органов страховой компании по управлению рисками. Исполнительные органы функционируют в вертикально-горизонтальной системе координат взаимоотношений с другими контрольными органами. В частности, во взаимодействии с советом директоров исполнительные органы находятся в вертикальных отношениях, являясь подотчетным совету директоров органом. А во взаимоотношениях со службами СВА и СВК исполнительные органы находятся как в вертикальных, так и в горизонтальных отношениях, так как, с одной стороны, исполнительные органы вправе давать

указания СВА и СВК по вопросам контроля за рисками и принимать отчеты от данных служб. С другой стороны, исполнительные органы применяют вертикальные отношения с данными службами во избежание конфликта интересов путем постоянных консультаций с данными контрольными службами и выработки с ними на паритетных началах совместных решений по устранению рискованных обстоятельств и рискованной среды.

С этой целью исполнительные органы в лице коллегиального исполнительного органа - правления и единоличного исполнительного органа - председателя правления или генерального директора осуществляют следующие полномочия и функции.

**Правление** как коллегиальный исполнительный орган в рамках реализации своих полномочий по управлению рисками осуществляет следующие функции:

- принимает решения по созданию контрольных служб;
- дает соответствующие поручения и распоряжения по подготовке внутренних документов, регламентирующих порядок работы контрольных служб;
- оценивает результаты работы контрольных служб по различным критериям и финансовым показателям;
- разрабатывает стратегию управления рисками;
- заслушивает на заседаниях правления отчет руководителей контрольных служб - СВА и СВК;
- утверждает предложения руководителей контрольных служб по устранению и минимизации рисков.

**Единоличный исполнительный орган** в рамках реализации своих полномочий осуществляет следующие функции:

- создает контрольные службы, в том числе осуществляет подбор соответствующего персонала;
- обеспечивает персонал необходимыми условиями труда и возлагает на них специальные контрольные функциональные обязанности;
- рассматривает внутренние документы по управлению рисками;
- обеспечивает необходимое взаимодействие между работниками контрольных служб и другими подразделениями;
- формирует резервы на покрытие риска убытков;
- разрабатывает и применяет адекватную и эффективную мотивацию работников в целях недопущения рискованной среды;
- утверждает программы обучения и переобучения персонала, работающего в рискованной среде;
- осуществляет текущий контроль за деятельностью контрольных служб;
- систематически отчитывается перед советом директоров о результатах работы по управлению рисками;
- рассматривает результат работы контрольных служб и корректирует их функциональные

обязанности в целях оптимизации и улучшения процесса управления рисками.

**Служба внутреннего аудита** осуществляет в основном финансовый контроль за деятельностью страховой компании в целях исключения финансовых рисков и выполняет в связи с этим нижеследующие функции:

- осуществляет в соответствии с планом, утвержденным советом директоров (наблюдательным советом), страховой компании проверку совершения страховых операций внутренними подразделениями страховщика в соответствии с действующим законодательством в целях выявления рисков среды;

- исполняет поручения исполнительных органов по оценке и контролю за отдельными видами операций, связанных в основном с осуществлением финансовыми подразделениями расходных операций;

- осуществляет в плановом порядке проверку правильности и достоверности составления актуарием отчета о сформированных страховщиком страховых резервах;

- подтверждает достоверность годовой и квартальной финансовой отчетности страховщика и ее соответствие фактическому финансовому состоянию страховой компании;

- подтверждает достоверность результатов операций, связанных с движением денежных средств страховой организации;

- своевременно информирует совет директоров (наблюдательный совет), а также единоличный исполнительный орган о выявленных проблемах и нарушениях и дает рекомендации по их устранению;

- проводит проверки и оценивает адекватность капитала страховщика его обязательствам;

- готовит общему собранию акционеров рекомендации о назначении и вознаграждении внешнего аудитора;

- участвует в разработке внутренних документов страховой организации по контролю за финансовыми рисками.

При этом важно отметить, что руководитель службы СВА должен подчиняется совету директоров компании и отчетываться перед ним, равно как и тесно сотрудничать с единоличным исполнительным органом и исполнять его поручения, связанные с управлением рисками.

Наряду со службой внутреннего аудита (СВА), контрольные функции в процессе управления рисками может выполнять также комплаенс-служба, чьи обязанности несколько шире, чем обязанности СВА. В частности, **комплаенс-служба может выполнять следующие функциональные обязанности**, которые должны прописываться в соответствующих комплаенс-политиках:

- контроль за соответствием деятельности страховой компании требованиям действующего законодательства и нормативным актам Банка России;

- контроль за соблюдением работниками страховой компании внутренних документов и комплаенс-политик, регулирующих порядок контроля за различными рисками;

- выявление рисков;

- оценка рисков по качественным и количественным показателям;

- выявление мошенничества как среди работников страховой компании, так и со стороны

внешних субъектов права;

- выявление и предотвращение конфликта интересов между различными подразделениями страховой компании;

- участие в разработке внутренних документов и регламентов по управлению рисками;

- выявление и последующий контроль за регуляторными рисками;

- консультирование и подготовка рекомендаций для исполнительных органов по вопросу управления рисками;

- анализ причин возникновения комплаенс-рисков;

- подготовка рекомендаций по обучению и переобучению работников страховой компании по вопросам управления рисками и осуществления комплаенс-контроля;

- участие в разработке новых страховых продуктов и тарифной политики;

- регулярный отчет перед исполнительными органами о состоянии рискованной среды в компании и результатах управления рисками;

- подготовка предложений по совершенствованию информационных систем учета страховых операций;

- консультирование и оказание практической помощи работникам различных профильных подразделений компании по вопросам минимизации рисков при осуществлении страховых операций;

- постоянное взаимодействие с надзорными органами по вопросам разработки и совершенствования комплаенс-политик;

- планирование деятельности по проведению проверок различных подразделений компании по вопросу соответствия совершаемых ими страховых операций требованиям нормативно-правовых актов.

Важно отметить, что СВА и СВК должны быть независимы друг от друга при реализации своих функциональных обязанностей во избежание конфликта интересов. С этой целью во внутренних документах компании должно предусматриваться четкое разграничение функциональных обязанностей различных контрольных служб по вопросам выявления, оценки, анализа и устранения комплаенс-рисков.

Важным этапом в процессе управления рисками является реализация **мероприятий по минимизации и устранению выявленных рисков** и рискованной среды. С этой целью исполнительные органы страховой компании совместно со службами СВА и СВК должны разработать ситуационный план по устранению рисков с привлечением всех профильных подразделений компании, непосредственно функционирующих в рискованной среде.

План действий по устранению рисков должен включать в себя следующие мероприятия:

- формирование резерва на покрытие убытков, которые могут возникнуть вследствие реализации рисков;

- устранение причин, повлекших возникновение риска, точнее, полное устранение рискованной среды, способствующей возникновению риска;

- совершенствование системы управления рисками, в том числе за счет совершенствования

автоматизированной системы учета страховых операций с точки зрения расширения ее возможностей по блокированию учета недостоверной и неточной информации о страховых операциях, в том числе в виде запрета на осуществление незаконных операций путем блокировки соответствующих информационных блоков;

- ограничение доступа к информационной базе лиц, чьи функциональные обязанности не связаны с осуществлением страховых операций - например, кадровая служба не может иметь доступ к информационным данным о финансовых операциях страховщика и т.п.;

- усиление контроля за исполнением входящей и исходящей корреспонденции, особенно во взаимодействии с надзорными органами;

- введение системы двойного контроля за финансовыми и страховыми операциями как со стороны руководителя профильного подразделения, так и со стороны комплаенс-службы;

- введение контроля за перепиской работников компании в рабочее время через корпоративные почтовые ящики;

- проведение раз в три года аттестации работников, в том числе по вопросу знаний комплаенс-политик и системы безопасности ведения страховых операций, в последнем случае речь идет в большей мере о работниках финансового и страхового блока;

- обеспечение безупречной защиты информации от доступа третьих лиц;

- прочие аналогичные мероприятия, усиливающие контроль за совершением страховых операций.

---