

КОМПЛАЕНС

Офицерская часть

В будущем большая часть комплаенс-офицеров будет сосредоточена не на тактических, а на стратегических рисках, угрожающих устойчивому развитию бизнеса и сохранению его репутации

Татьяна ХЕРУВИМОВА • Специально для «Юридической практики»



Представьте себе, что лучшие студенты ведущих магистерских программ делового администрирования (МВА) и бизнес-школ будут мечтать о должности комплаенс-офицера (Chief Compliance Officer, ССО). Пределом их мечтаний станет не должность генерального или финансового директора, а именно ССО, того, кто обеспечивает устойчивый рост бизнеса, отстаивает организационную этику с целью улучшения репутации и благосостояния не только компании, но и общества в целом, того, кто помогает идти на правильный и оправданный риск.

Что же может сделать профессию ССО столь привлекательной, ведь еще в недавнем прошлом термин «комплаенс» сужался к сухому обеспечению соблюдения компанией соответствующего законодательства. Сегодня же это понятие обладает более широким смыслом. Сейчас комплаенс включает в себя любые правила, политики и этические стандарты, имеющие значение для современных правовых систем, а также, что немаловажно, и ожидания общества. Такое расширенное толкование комплаенса отображает будущие вызовы и цели, которые стоят перед этой профессией.

Quo vadis?

Как показывает один из опросов компании PwC, комплаенс-офицера ждет светлое будущее через десять лет. Ожидается, что уже в 2025 году деловая этика окончательно выйдет на первый план и окажется в самом центре внимания при принятии управленческих решений. К тому времени общество окончательно устанет от корпоративных скандалов, станет к ним еще более нетерпимым. В связи с ростом бизнеса рисковать придется больше, но обдуманнее, ведь темпы изменений будут постоянно ускоряться. В то же время рост любой ценой уже не будет приемлемым, ведь компаниям придется брать на себя обязательства и нести ответственность за свои действия, уважать и учитывать интересы всех стейкхолдеров.

В таком будущем, с одной стороны, комплаенс-офицер окажется в самом центре сейсмических сдвигов, изменяющих бизнес. Глобальные мегатенденции, такие как технологические прорывы, ускоряю-

щаяся урбанизация, нехватка ресурсов, изменение климата и демографии, будут и впредь вызывать необходимость быстрой адаптации. Если вы не станете планировать эти «сюрпризы» при разработке бизнес-стратегии, это сделает ваш бизнес более уязвимым, сложным, не способным к гибкости в перспективе. С другой стороны, именно поэтому во всех секторах те, кто сейчас находится в роли, которая едва существовала 15 лет назад, станут гораздо ближе к генеральному директору и членам руководящей команды при разработке стратегий бизнеса. Их голоса будут иметь влияние, а их работа должна поспособствовать повышению устойчивости организации.

И как все успевать?

Хватит ли этой функции времени на достижение таких новых и амбициозных задач? Уже сегодня внедрение современных технологий для комплаенс-функции и автоматизация процессов повышают эффективность существующих подходов к управлению рисками и снижают расходы на ее содержание на 20–30%. Соответственно, в 2025 году многие компоненты сегодняшней функции комплаенса будут в значительной степени встроены в организацию, как, к примеру, сегодня элементы финансов. Следует ожидать значительного повышения качества данных, используемых в комплаенсе, с более продуманными процессами и использованием современных технологий. Эти данные не только будут улучшаться, но и увеличивать в объемах и возможностях перенос трудоемких задач или дел с низкой добавленной стоимостью на уровень автоматизации.

Таким образом, сочетание автоматизированных процессов и новые аналитические инструменты повысят точность и расширят охват данных. Анализируя большие базы данных, комплаенс-офицер сможет намного быстрее обнаружить скрытые шаблоны недобросовестного поведения, тем самым позволяя получить комплексное представление о рисках в рамках организации на каждом уровне.

Похоже, что такой подход высвободит время комплаенс-офицеров, чтобы сместить акцент с повторяющихся оперативных задач анализа моделей на выявление нестандартных форм мошенничества или прочего недобросовестного поведения.

Иными словами, все эти блага будущего ни в коем случае не сделают функцию лишней, а только освободят ресурсы ком-

пликтом интересов, злоупотреблениями рынком, методом «китайской стены» (строгое разграничение функций), списками инсайдеров, ведением списка особого внимания и списка ограничений, работой с жалобами и судебными разбирательствами, работой с нарушениями правил и т.д.

Конфликты возникают тогда, когда есть дисбаланс власти, информированности и ресурсов, о которых одна из сторон знает, а другая нет, причем первая использует данную ситуацию в ущерб последней. Иными словами, заинтересованность корпоративных служащих и их личные интересы вступают в противоречия.

Главная задача комплаенс-контролера в подобной ситуации — упреждающее (по возможности) выявление конфликта интересов и его предотвращение.

плаенс-офицера для еще большего внимания к достижению успеха за счет лучшего управления рисками. Таким образом, комплаенс-офицеры больше сосредоточатся не на тактических, а на стратегических рисках, угрожающих устойчивому развитию бизнеса и его репутации. Комплаенс-офицеры будут готовы к тому, чтобы увидеть потенциальные проблемы впереди и помочь смягчить их заблаговременно.

Соблюдение vs устойчивость

Так куда же «направляется» эта функция, ключевой ценностью которой в 2025 году станет обеспечение большей устойчивости бизнеса и поиск новых возможностей? И правильно ли будет вообще называть эту

спутниковые системы, дроны, носимые устройства, камеры), а испорченная репутация может значительно повлиять на финансовую составляющую бизнеса. Соответственно, задача комплаенс-офицера — добиться максимального сохранения репутации на должном уровне.

Партнерская. ССО будет иметь более высокую корпоративную вовлеченность, будет интегрирован с бизнес-операциями, поскольку обеспечивать устойчивость и долговечность проектов без их четкого понимания станет невозможным.

Эффективная. ССО уже сейчас понимает, что бюджеты ограничены, и стремится обеспечить синергию между функциональными областями. Таким образом, помимо связи с бизнес-стратегией ССО также гарантирует, что члены комплаенс-группы работают в тесном и постоянном взаимодействии с коллегами, выполняющими соответствующие функции, такие как управление рисками и внутренний аудит.

Информационная. ССО использует инновационные инструменты для сбора и



Количество источников рисков для репутации компании будет увеличиваться благодаря множеству устройств, повсеместно считывающих информацию (спутниковые системы, дроны, камеры)

должность Chief Compliance Officer? Разве мы на самом деле не описываем главного по обеспечению устойчивости (resilience)? Может, эта должность превратится в Chief Resilience Officer, как, к примеру, сейчас она трансформируется в отдельных юрисдикциях в Chief Integrity Officer?

Итак, какие же роли отведены комплаенс-офицеру в будущем?

Стратегическая. Роль ССО будет заключаться в том, чтобы сделать стратегическое планирование бизнеса максимально перспективным. ССО будет помогать остальной части руководства понять увеличивающиеся риски комплаенса, связанные со стратегическими целями, ведь сама роль комплаенса должна трансформироваться из «стража» соблюдения нормативных требований в стратегическую функцию. Стратегическая роль будет заключаться и в сохранении «стоимости» корпоративной репутации. Репутация, близкий «родственник» бренда фирмы, является одним из самых ценных нематериальных активов компании. Если бренд — это то, как себя видит компания, то репутация — это то, как другие воспринимают бизнес. Поэтому риски для репутации в будущем будут исходить отовсюду благодаря триллиону приспособлений, считывающих информацию повсеместно (автономные машины,

анализа данных о рисках во всей организации. В поисках возможностей и проблем, вызванных множественными рисками или влиянием изменяющихся рыночных условий, ССО выдвигает их на первый план руководящей группе, чтобы обеспечить немедленное реагирование.

Добропорядочность. ССО четко осознает свою ответственность за предотвращение того, что сотрудники организации окажутся по тем или иным обстоятельствам на «темной» стороне. ССО будет активно продвигать стратегическую важность деловой этики для всех сотрудников как элемента обеспечения устойчивости бизнеса к новым вызовам.

Перспективная должность

Это достаточно амбициозный объем обязанностей, не так ли? Имеют ли сегодняшние сотрудники по комплаенсу правильное сочетание стратегического мышления и навыков управления рисками, чтобы заполнить эту нишу в будущем? Становится ли теперь такая должность более привлекательной для лучших студентов ведущих программ МВА и бизнес-школ? Время покажет...

ХЕРУВИМОВА Татьяна — инспектор Совета бизнес-омбудсмена, г. Киев

МНЕНИЕ

Упреждать конфликты

Андрей СЕГАЛ, директор ЮК «АМБЕР», адвокат, магистр права

Основным направлением развития мира на данный момент является борьба с незаконным обогащением и, как результат, — пристальное внимание к конечному выгодополучателю.

Политика идентификации клиентов — это своеобразный защитный механизм и для них, и для сопровождающих их деятельность бизнес-структур. Он четко определяет допустимость соответствующих финансовых операций и ограждает обе стороны от возможных штрафных санкций.

Комплаенс выполняет еще ряд не менее важных задач при определенных ситуациях в финансовом бизнесе, связанных с кон-