

**М.Г. Жигас, М.Б. Гранкин**

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РЕГУЛЯТОРНЫМ РИСКОМ  
В БАНКАХ И СТРАХОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ  
НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОЙ  
СИСТЕМЫ И СТРАХОВОГО РЫНКА В РОССИИ**

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Байкальский государственный университет

**М.Г. Жигас, М.Б. Гранкин**

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РЕГУЛЯТОРНЫМ РИСКОМ  
В БАНКАХ И СТРАХОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ  
НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОЙ  
СИСТЕМЫ И СТРАХОВОГО РЫНКА В РОССИИ**

Иркутск  
Издательство БГУ  
2017

УДК 336.71:330.131.7(470+571)  
ББК 65.262.101-09(2Рос)  
Ж68

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Байкальского государственного университета

Рецензенты д-р экон. наук, проф. И.В. Цвигун  
канд. экон. наук, проф. Е.М. Хитрова

Жигас М.Г.

Ж68 Особенности управления регуляторным риском в банках и страховых организациях на современном этапе развития банковской системы и страхового рынка в России / М.Г. Жигас, М.Б. Гранкин. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2017. – 130 с.

ISBN 978-5-7253-2953-7

Обсуждаются проблемы деятельности финансовых организаций в условиях ухудшения ситуации в экономике России и смена парадигмы генерирования корпоративной доходности в мировой экономике в целом. Это касается снижения маржинальности банковского и страхового бизнеса в России и нарастания рисков, обусловленных экономическим спадом, влекущих устаревание моделей ведения бизнеса, активно использовавшихся на протяжении предшествующих десяти лет. Предлагаются направления и рекомендации по организации надлежащего управления регуляторным риском в банках и страховых организациях в условиях ужесточения и структурирования подходов к регулированию и надзору банковской и страховой деятельности, что обуславливает необходимость выявления механизма действия факторов регуляторного риска на финансовые организации и выработки основных приемов управления данным видом риска.

Для научных работников, преподавателей, студентов, всех, кто интересуется проблемами исследования устойчивости предприятия.

УДК336.71:330.131.7(470+571)  
ББК 65.262.101-09(2Рос)

ISBN 978-5-7253-2953-7

© Жигас М.Г.,  
Гранкин М.Б., 2017  
© Издательство БГУ, 2017

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b> .....	4
<b>1. Понятие регуляторного (комплаенс) риска. Управление регуляторным риском</b> .....	10
1.1. Определение понятия «регуляторный (комплаенс) риск» в зарубежных и российских источниках .....	10
1.2. Теоретические и нормативные основы управления регуляторным риском .....	20
<b>2. Исследование проблематики управления регуляторным (комплаенс) риском в России</b> .....	54
2.1. Анализ факторов регуляторного риска, оказывающих наибольшее влияние на деятельность банков и страховых организаций в России .....	54
2.2. Выявление основных проблем внедрения института комплаенс в России .....	81
<b>3. Разработка рекомендаций по управлению регуляторным (комплаенс) риском</b> .....	86
3.1. Общие подходы и рекомендации по управлению регуляторным риском .....	86
3.2. Рекомендации для кредитных организаций и для субъектов страхового дела .....	96
<b>Заключение</b> .....	101
<b>Список использованной литературы</b> .....	105
<b>Приложения</b>	
1. Экономические условия и результаты деятельности банковского сектора Российской Федерации .....	124
2. Основные причины отзыва у кредитных организаций лицензий на осуществление банковских операций .....	126
3. Статистические данные Банка России по работе с обращениями граждан за 2015 год .....	127

## ВВЕДЕНИЕ

В последние годы в сфере регулирования и надзора банковской деятельности и финансовых рынков России произошли изменения, которые существенно изменили интенсивность и характер регуляторного воздействия на участников рынка. В 2013 г. на базе Банка России создан мегарегулятор, сосредоточивший полномочия по надзору за всеми сегментами финансового рынка страны [6, 121]. Параллельно с формированием института мегарегулятора финансовых рынков в банковской сфере активно реализуется поддерживаемая на высшем государственном уровне политика сокращения числа действующих кредитных организаций, прежде всего за счет банков, деятельность которых не соответствует требованиям законодательства и нормативных правовых актов. При этом, особое внимание регулятора привлекают банки, нарушающие законодательство в сфере противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, и вовлеченные в совершение сомнительных операций в крупных объемах [22]. На протяжении последних трех лет имеет место тенденция ускорения темпа сокращения числа банков, имеющих лицензии.

Переход полномочий по регулированию страхового рынка к Банку России обуславливает перспективу сближения подходов к регулированию деятельности страховых организаций с банковским регулированием. Кроме того, в структуре Банка России создано новое подразделение – Служба Банка России по защите прав потребителей финансовых услуг и миноритарных акционеров, работающая в соответствии с получившей развитие в отдельных странах практикой надзора за соблюдением правил добросовестного делового поведения (*business conduct supervision*) [50, с. 42]. В число функций Службы входит рассмотрение жалоб потребителей финансовых услуг (в том числе услуг страховых организаций) и применение мер принуждения к поднадзорным организациям (в том числе страховым), в случае нарушения ими прав потребителей финансовых услуг [6]. При этом характер и количество претензий клиентов, а также их динамика сви-

детельствуют о низкой эффективности работы комплаенс-служб страховых организаций по анализу таких обращений, либо о недостаточной осведомленности органов управления страховых компаний о результатах такого анализа, либо об отсутствии должного внимания органов управления к результатам такого анализа [119].

Кроме того, на деятельность финансовых организаций оказывает влияние ухудшение ситуации в экономике России и смена парадигмы генерирования корпоративной доходности в мировой экономике в целом. Это касается снижения маржинальности банковского и страхового бизнеса в России и нарастания рисков, обусловленных экономическим спадом, влекущих устаревание моделей ведения бизнеса, активно использовавшихся на протяжении предшествующих десяти лет.

Указанные события изменили карту рисков для кредитных организаций и участников страхового рынка путем повышения значимости нефинансовых рисков и, прежде всего, *регуляторного (комплаенс) риска*. Именно поэтому организация эффективного управления регуляторным риском в настоящее время входит в число важнейших задач риск-менеджмента, от которых в существенной степени зависят дальнейшие перспективы деятельности банков и страховых организаций. Более того именно эффективные системы комплаенс-менеджмента могут стать новым источником устойчивого конкурентного преимущества для банков и страховых компаний в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

В данной связи, актуальность темы и содержания исследования объясняются чрезвычайной важностью организации надлежащего управления регуляторным риском в банках и страховых организациях в условиях ужесточения и структурирования подходов к регулированию и надзору банковской и страховой деятельности, что обуславливает необходимость выявления механизма действия факторов регуляторного риска на финансовые организации и выработки основных приемов управления данным видом риска.

*Степень разработанности.* Проведенный авторами монографии анализ литературы показал, что наибольшая степень проработанно-

сти исследуемой проблемы в русскоязычной среде наблюдается в сфере практического применения процедур комплаенс-менеджмента, то есть теоретические изыскания в основном осуществляются авторами-практиками в силу наличия профессионального интереса и необходимости решения ряда задач в бизнесе, в том числе касающихся методологии управления регуляторным риском. Дело в том, что требования нормативных документов банка России, прежде всего Положения Банка России № 242-П<sup>1</sup> имеют минималистический характер и освещают лишь основные вопросы организации управления регуляторным риском. Детали всех процессов и конкретные формы организации системы комплаенс отданы на откуп самим кредитным организациям. Поэтому исследования российских авторов имеют своей целью осветить отдельные прикладные вопросы. Так, ряд публикаций на тему разделения полномочий комплаенс-службы и службы внутреннего аудита, регламентации деятельности служб, сделаны Н.С. Андреевой занимающей должность директора департамента внутреннего аудита ОАО «Открытие Холдинг». Также следует отметить работы Г.П. Бортникова (исследование стандартов, применимость в СНГ), вице-президента по правовым вопросам ПАО «МТС» (роль юридической службы в управлении регуляторным риском корпорации), директора Департамента нефинансовых рисков и финансового мониторинга АКБ «РосЕвроБанк» М. Бурдоновой (организация работы с жалобами практическое пособие по управлению регуляторным риском). Заслуживает внимание и попытка обобщить историю вопроса, стандарты и экономическую ценность комплаенс предпринятая заместителем генерального директора по комплаенсу и управлению рисками ЗАО «УК УралСиб» О. Амброжевич. Однако данный автор подходит к проблеме с точки зрения деятельности профучастника рынка ценных бумаг. Таким образом, в русскоязычных источниках преобладают точечные исследования отдельных практических вопросов управления регуляторным риском. При этом имеется дефи-

---

<sup>1</sup> Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах : положение Банка России от 16.12.2003 г. № 242-П (здесь и далее по тексту – Положение Банка России № 242-П).

цит исследований, позволяющих раскрывающих механизм действия регуляторного риска в современных российских условиях и факторы, лежащие в основе данного вида риска. Кроме того, практически отсутствуют исследования по вопросу управления регуляторным риском в страховых компаниях.

Учитывая, что зарубежный опыт управления регуляторным риском насчитывает уже не одно десятилетие, в теоретической части монографии представлены материалы иностранных источников, в том числе стандарты международных организаций в области банковского и страхового надзора, комплаенс-контроля и риск-менеджмента, исследования и рекомендации крупнейших международных консалтинговых групп. Однако при всей многогранности теоретических исследований различных аспектов управления комплаенс-риском, иностранные источники не могут учитывать специфику российского рынка и той регуляторной среды в которой осуществляют деятельность организации, являющиеся объектами исследования настоящей работы.

В качестве *объекта исследования* выступают действующие на территории Российской Федерации кредитные организации и страховые организации.

*Предметом работы* является управление регуляторным (комплаенс) риском в российских банках и страховых организациях, с точки зрения его особенностей с учетом факторов, обуславливающих действие данного вида риска на объект исследования на текущем этапе развития российского финансового рынка.

Основной *целью научного исследования* является выявление механизма действия факторов регуляторного риска на объект исследования и защитного механизма системы управления регуляторным риском самого объекта исследования.

В соответствии с основной целью исследования в научной работе решаются следующие *задачи*:

– рассмотреть основные подходы к определению понятия «регуляторный риск», теоретические и нормативно-правовые основы управления регуляторным риском в банках и страховых организациях;



– выявить факторы регуляторного риска, оказывающие в настоящее время наибольшее влияние на деятельность банков и страховых организаций в России;

– исследовать проблематику внедрения института комплаенс риска в России;

– разработать модель, демонстрирующую механизм действия факторов регуляторного риска на объект исследования;

– предложить актуальные меры по снижению интенсивности основных комплаенс рисков в виде рекомендаций по управлению регуляторным риском для банков и страховых организаций;

– выработать модель, демонстрирующую защитный механизм эффективной системы управления регуляторным риском в организации.

*Гипотезы исследования.* Предполагается, что в последние годы действие регуляторного риска на российский банки и страховые организации существенным образом усилилось, что обусловлено рядом специфичных факторов, в том числе экономических, политических, и факторов, связанных с качеством управления регуляторным риском.

*Методологическая основа и методика исследования.* В процессе исследования авторами использовались следующие методы:

– анализ нормативной базы и публикаций по теме исследования (иностранные источники переводились с использованием электронных словарей),

– графический и сравнительный анализ статистических данных о деятельности объектов исследования, в том числе горизонтальный (изучение динамики) и вертикальный анализ (ранжирование элементов по степени значимости)

– разработка моделей, демонстрирующей процессы взаимодействия системы внутреннего контроля финансовых организаций с надзорными органами, механизмы действия факторов регуляторного риска и защитной функции системы внутреннего контроля;

– метод графической визуализации для обобщения и представления результатов анализа и моделирования;

– синтезирование информации для выработки рекомендаций.

*Теоретическая значимость* монографии заключается в развитии теории управления регуляторным риском посредством выдвижения оригинальных выводов автора, базирующихся на концепции «трех линий защиты», предложенной Базельским комитетом по банковскому надзору.

*Практическая значимость и прикладная ценность* полученных результатов состоит в разработке автором моделей, демонстрирующих механизм действия факторов регуляторного риска на российские банки и страховые организации в современных условиях, а также поясняющих взаимодействие системы внутреннего контроля организации с надзорными органами, выработаны рекомендации по управлению регуляторным риском в современных условиях.

В дальнейшем результаты исследования могут применяться авторами в профессиональной деятельности в сфере банковского надзора и повышения финансовой грамотности населения. Также результаты исследования могут быть использованы для научной и преподавательской деятельности.

# **1. ПОНЯТИЕ РЕГУЛЯТОРНОГО (КОМПЛАЕНС) РИСКА. УПРАВЛЕНИЕ РЕГУЛЯТОРНЫМ РИСКОМ**

## **1.1. Определение понятия «регуляторный (комплаенс) риск» в зарубежных и российских источниках**

Развитие макроэкономики и идей кейнсианства опровергли господствовавшие до первой половины XX века в мировой экономической мысли представления классической политической экономии о всеобъемлющей саморегулирующей функции рынка (так называемой «невидимой руке»). Стало понятно, что естественное регулирование может иметь деструктивный характер. В данной связи примерно с 20–30-х годов XX века началась эпоха активного и систематического вмешательства государства в рыночные отношения и развитие государственного регулирования [62, с. 347–348].

Поскольку в современном мире деятельность финансовых организаций оказывает существенное (часто – определяющее) влияние на состояние региональных, национальных и глобальной экономик, данный вид деятельности является одним из наиболее подверженных регуляторному воздействию. По мере развития финансовых рынков и их глобализации все больше внимания национальных регулирующих органов стало уделяться данной отрасли, появились международные организации, разрабатывающие стандарты и правила в области регулирования финансовых рынков и управления рисков, присущих финансовым институтам.

Таким образом, исследуемое понятие «регуляторный риск» по смыслу происходит от понятий «регулятор», «регулирование». То есть можно предположить, что наличие регулирования и его интенсивность в той или иной сфере деятельности обуславливает наличие самого регуляторного риска и вероятность его реализации. Однако, источником регуляторного риска, как будет видно по ходу изложения материала, как правило, являются не внешние силы (факторы) в лице регулирующих органов, а несовершенство внутренних процессов и процедур самой поднадзорной организации.

Стоит отдельно остановиться на существующих вариантах произношения слова «регуляторный». В настоящее время встречается два основных варианта произношения слова «регуляторный».

Согласно версии, приведенной в «Толковом словаре иноязычных слов» под редакцией Л.Н. Крысина, ударение ставится на третьем слоге «регуляторный» – относящийся к регулятору, регуляторам. То есть, сохраняется ударение иностранного существительного (регулятор, regulator), от которого произошло заимствованное слово [85]. Вместе с тем, в профессиональной среде встречается также ударение на предпоследнем слоге – «регуляторный», что является более предпочтительным по следующим причинам. Согласно статье главного редактора портала «Грамота.ру» кандидата филологических наук В.М. Пахомова, норма о сохранении ударения в заимствованных словах имеет силу только в отношении имен собственных. В остальных же случаях общее правило для образования ударения в заимствованных словах отсутствует. Более того имеет место тенденция перемещения ударения на два последних слога. Так, согласно приведенным автором статьи данным исследования А.В. Суперанской, ударение в заимствованных словах практически ограничено тремя последними слогами, при этом преобладает ударение на двух последних: из 5000 исследованных слов в 2 079 наблюдается ударение на последнем и 2 160 – на предпоследнем слоге. На третьем слоге от конца ударение лишь в 671 из рассмотренных слов [98]. Таким образом, учитывая, что словарь Л.П. Крысина, издан в 2008 г., тогда как активное использование понятия «регуляторный риск» началось только с 2014 года, есть все основания полагать, что в конечном итоге «приживется» именно вариант ударения на последнем слоге

В зарубежных источниках встречается термин «регуляторный риск» или «риск регулирования» (regulatory risk), то есть риск влияния на деятельность организации изменений законодательства и правил регулирования, выражающийся в увеличении издержек ведения бизнеса, снижении привлекательности инвестиций, изменении конкурентного ландшафта [150]. Указанное понятие по смыслу ближе отдельным аспектам правового риска, используемым в терминологии

нормативной базы Банка России, например «...убытки вследствие несовершенства правовой системы (противоречивость законодательства, отсутствие правовых норм по регулированию отдельных вопросов, возникающих в деятельности кредитной организации» [14].

Однако предметом исследования для целей настоящей работы является не правовой риск, а риск, который в зарубежной англоязычной литературе и документах международных организаций в сфере управления рисками определяется через термин «комплаенс-риск». В переводе с английского «*compliance*» означает согласие, соответствие; происходит от глагола *to comply* – соответствовать, буквально означает действие в соответствии с запросом или указанием; повиновение [129].

Учитывая, что речь идет о соблюдении финансовыми организациями законодательства и иных требований, в отдельных юрисдикциях понятия «правовой риск» и «регуляторный (комплаенс) риск» используются совместно. Так, в документах единого регулятора финансовых институтов Канады (Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada, OSFI) регуляторный комплаенс риск (Regulatory Compliance Risk) определяется как риск потенциального несоответствия деятельности финансового института требованиям законодательства, нормативных актов, правил и предписаний в любой юрисдикции его присутствия [157].

В европейском понимании комплаенс-риска внимание акцентировано, прежде всего, на угрозе применения санкций регулирующих органов. Документ Базельского комитета по банковскому надзору (далее по тексту – БКБН) «Комплаенс и комплаенс-функция в банках», опубликованный в апреле 2005 года, содержит следующее определение комплаенс-риска – риск юридических или регулятивных санкций, материальных финансовых убытков или репутационных потерь в результате нарушения банками законов, нормативных актов, правил, стандартов саморегулируемых организаций, кодексов поведения, применяемых к их банковской деятельности. В следующем буллите документа расшифровывается, что соблюдение законов, правил, норм охватывает такие вопросы как соблюдение надлежащих

стандартов поведения на рынке, управление конфликтами интересов, справедливое отношение к клиентам и обеспечение добросовестного подхода при консультировании клиентов.... а также противодействие легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, и налогового законодательства, относящегося к структурированию банковских продуктов или консультациям для клиентов [137].

Основу регулирования европейского страхового рынка составляет свод норм, разработанных Еврокомиссией для организации управления рисками в страховых и перестраховочных организациях и осуществлению надзора на страховом рынке, имеющий наименование «SOLVENCY». За последнее время в странах ЕС внедрены стандарты SOLVENCY II (Директива 2009/138/ЕС), в апреле 2014 года внесен ряд изменений директивой называемой Omnibus II (Директива 2014/51/ЕС). Окончательное введение обновленных правил SOLVENCY II состоялось на территории стран-членов ЕС с 01.01.2016. Поскольку банковский бизнес является локомотивом финансовой отрасли, в том числе своего рода «законодателем мод» в регулировании, при разработке правил SOLVENCY учитывался опыт внедрения базельских принципов регулирования. Подтверждением этого является схожесть определений комплаенс-риска. В глоссарии SOLVENCY II комплаенс-риск определяется как риск юридических или регулятивных санкций, который влечет финансовые убытки или потерю деловой репутации в результате несоблюдения страховщиком законов, правил, норм, стандартов саморегулируемых организаций и кодексов поведения [144, 154].

Представляется, что приведенные выше определения БКБН и Еврокомиссии являются универсальными и подходят для применения финансовыми организациями, не являющимися банками. Похожее определение комплаенс-риска дает международная консалтинговая и аудиторская группа Делойт Туш Томацу Лимитед, работающая в 150 странах мира с компаниями различных отраслей экономики: «угроза финансовым, организационным, репутационным позициям организации, вследствие нарушения законодательства, нормативных

актов регулирующих органов, правил поведения, профессиональных стандартов». Примечательно, что в числе последствий реализации комплаенс-риска, помимо санкций, штрафов и прочего, компания Делойт приводит также «невозможность осуществлять деятельность на ключевых рынках» [159]. Данное дополнение сточки зрения деятельности российских финансовых организаций весьма актуально в настоящее время, как собственно на российском финансовом рынке – в связи с активным применением регулятором крайней меры – отзыва лицензии, так и в иных юрисдикциях – в связи с применением рядом стран политически мотивированных ограничений (санкций) для российских компаний.

В американских источниках Определения комплаенс-риска более широкие по смыслу за счет расширенного перечня последствий реализации комплаенс-риска и причин проявления данного вида риска. В американских определениях как правило в числе неблагоприятных последствий обязательно присутствует снижение стоимости франшизы, кроме того затрагивается аспект риска связанный с нарушением договорённостей и даже ожиданий ключевых заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Пример такого определения дают авторы Michael D. Kelsey, Michael Matossian в своей статье, опубликованной на сайте Ассоциации американских банкиров: неблагоприятные последствия, которые могут возникнуть из-за системных, непредвиденных, или отдельных нарушений действующего законодательства и нормативных актов, внутренних стандартов и политик, а также ожиданий ключевых заинтересованных сторон, включая клиентов, сотрудников и сообщества, которые могут обернуться финансовыми потерями, ущербом деловой репутации, применением санкций надзорных органов, и, в тяжелых случаях потерей франшизы или отменой сделок слияний и поглощений [151].

В силу высокого уровня развития финансовых рынков (его институциональной структуры, применяемых финансовых инструментов и форм взаимоотношений сторон) американский взгляд на оценку результатов банковской деятельности с учётом рисков акцентирован на способности банка, как объекта инвестиций генерировать денеж-

ные потоки не только в настоящем, но в будущем. Наряду с прибылью, отраженной в отчетности банка, мерилom эффективности его работы является прирост или снижение его акционерной стоимости и стоимости франшизы. Немаловажными является возможность беспрепятственного проведения сделок слияния/поглощения, свидетельствующая о высокой ликвидности банка как объекта инвестиций. О риске снижения стоимости франшизы упоминается и в определении комплаенс-риска в речи члена Совета Управляющих Федеральной резервной системы США (на момент выступления) в рамках круглого стола по финансовым услугам (май 2006 года): «Комплаенс-риск можно определить как риск юридических или регулятивных санкций, финансовых потерь или ущерба для репутации и стоимости франшизы, которая возникает, когда банковская организация не соблюдает законы, регламенты или стандарты или кодексы поведения саморегулируемых организаций, применимых к деятельности банка» [156]. В свою очередь, под стоимостью франшизы банка (Franchise Value) принято понимать дисконтированную стоимость будущих доходов, которая зависит от устойчивости клиентской базы, возможности привлечения ресурсов из альтернативных источников по ставкам ниже рыночных и их размещения более выгодного размещения, исходя из соотношения риск/доходность, за счёт конкурентного положения банка на рынке [143].

Кроме того, американские авторы среди причин реализации комплаенс-риска помимо нарушений законов, нормативных актов, кодексов, и прочего, указывают нарушение внутренних документов самой организации, а также этических норм, и даже фактическое, или предполагаемое несоблюдение принципов добросовестности и честной деловой практики, применимые к сфере деятельности организации. Данные причины реализации комплаенс-риска присутствуют, например, в определениях комплаенс-риска в статьях сертифицированного консультанта в области банковского риск-менеджмента Марии Коппингер-Петерс, а также на сайте профильного журнала (Mortgage Compliance Magazin) [139, 141].



Говоря о соблюдении этических принципов и норм как об объекте управления комплаенс-риском нельзя не отметить особенности риск-менеджмента в исламских банках, принципы деятельности которых основываются на строгих религиозно правовых нормах Шариата. В общем, управление рисками в исламских банках существенно не отличается от традиционного банкинга, однако чрезвычайная важность соблюдения норм Шариата привела к обособлению отдельного вида риска, по сути являющегося комплаенс-риском – риск несоблюдения норм Шариата (Shariah non-compliance risk). Реализация данного вида риска может повлечь для исламского финансового института к отмене сделок, не соответствующих нормам Шариата, и поставить под вопрос легитимность доходов, полученных от таких сделок. На аналогичных исламскому банкингу принципах (запрет процента, риска и неопределенности) основано и исламское страхование, называемое такафул. Следовательно, понимание требований Шариата при предоставлении финансовых услуг, а также требований шариатских надзорных ведомств очень важно для функционирования исламской финансовой организации [147, 148].

Таким образом, результаты анализа определений регуляторного (комплаенс) риска из международных источников свидетельствует о наличии общего понимания термина «комплаенс-риск» при различающихся особенностях и подходах к определению в силу специфики финансовой и правовой сферы различных стран. Так европейский подход можно охарактеризовать как административный, американский – как рыночный, исламский – как религиозно – этический.

Основным определением понятия «регуляторный риск» в нормативных актах регулирующих органов на российском финансовом рынке является определение, приведенное в абз. 2 п. 4(1). 1 Положения Банка России № 242-П (в редакции Указания Банка России от 24.04.2014 № 3241-У<sup>1</sup>), где под регуляторным (комплаенс) риском

---

<sup>1</sup> О внесении изменений в Положение Банка России» от 16 декабря 2003 года № 242-П Указание Банка России от 24.04.2014 № 3241-У; Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах : зарегистрировано в Минюсте России 30.06.2014 № 32913.

понимается риск возникновения у кредитной организации убытков из-за несоблюдения законодательства Российской Федерации, внутренних документов кредитной организации, стандартов саморегулируемых организаций (если такие стандарты или правила являются обязательными для кредитной организации), а также в результате применения санкций и (или) иных мер воздействия со стороны надзорных органов [12].

Следует остановиться на одной особенности данного определения: в начале определения применяется термин «комплаенс риск», при этом в конце абзаца делается оговорка, что далее по тексту положения следует применять термин «регуляторный риск». Тем самым, одновременно с использованием формулировки близкой к формулировке БКБН, одновременно применен термин, содержащий более устоявшееся в русском языке слово «регуляторный», тогда как термин «комплаенс-риск» является прямым заимствованием из иностранного языка – варваризмом.

Кроме того, одной из основных целей внесения в Положение Банка России № 242-П изменений, в том числе содержащих определение регуляторного риска, являлось разграничение понятий регуляторного (комплаенс) риска, правового и операционного риска. В письме от 10.11.2014. № 41-2-1-2/1982 Департамент банковского регулирования Банка России пояснил, что термин «регуляторный риск» используется по тексту Положения Банка России № 242-П в качестве сокращения, вместе с тем, термин «правовой риск», предусмотренный письмами Банка России от 30.06.2005 № 92-Т<sup>1</sup> и № 96-Т<sup>2</sup>, следует использовать в значении с изъятием регуляторного риска, как отдельного [12, 15, 18, 37].

Что касается непосредственно термина «комплаенс-риск», то его значение доводилось регулятором до сведения кредитных орга-

---

<sup>1</sup> Об организации управления правовым риском и риском потери деловой репутации в кредитных организациях и банковских группах : письмо Банка России от 30.06.2005 № 92-Т.

<sup>2</sup> О Методических рекомендациях по организации кредитными организациями внутренних процедур оценки достаточности капитала : Письмо Банка России от 29.06.2011 № 96-Т.

низаций ранее в виде письма Банка России № 173-Т от 02.11.2007 № 173-Т «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору», содержащего перевод документа БКБН «Комплаенс и комплаенс-функция в банках». Впоследствии регулятор пояснил, что термины «регуляторный риск» и «комплаенс риск» являются равнозначными [12, 27, 42].

В рамках дальнейшего закрепления термина «регуляторный риск» в нормативной базе Банка России и его обособления от иных рисков внесены изменения в Указание Банка России № 3624-У<sup>1</sup>, в частности, в новой редакции документа определение правового риска дано с исключением регуляторного риска как отдельного. Кроме того в обновленном документе предложена классификация рисков, в соответствии с которой регуляторный риск вместе с правовым, стратегическим, и риском потери деловой репутации относится к категории нефинансовых рисков [27].

В процессе приведения нормативной базы в области внутреннего контроля и управления рисками по всему финансовому рынку к единообразию имеет место тенденция к распространению термина «регуляторный риск» на нормативные документы, регулирующие деятельность некредитных финансовых организаций. Соответствующие изменения вносятся путем переиздания актов ФСФР России. Так, например определение регуляторного риска используется в регулировании клиринговой деятельности (Положение Банка России № 463-П<sup>2</sup>), а также присутствует и в документах, утвержденных еще ФСФР России, содержащих требования к организации внутреннего контроля организатором торговли на рынке ценных бумаг и центрального депозитария и др. В указанных документах понятие регуляторного риска сводится к риску возникновению убытков в связи с

---

<sup>1</sup> О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы : указание Банка России от 15 апреля 2015 года № 3624-У.

<sup>2</sup> О требованиях, направленных на снижение рисков осуществления клиринговой деятельности, и требованиях к документу (документам), определяющему (определяющим) меры, направленные на снижение кредитных, операционных и иных рисков, в том числе рисков, связанных с совмещением клиринговой деятельности с иными видами деятельности : положение Банка России от 12.03.2015 № 463-П.

несоблюдением специализированного законодательства и правовых актов, регулирующих отдельные виды деятельности на финансовых рынках [19, 21].

Поскольку управление регуляторным риском и комплаенс-контроль является узко специфичным видом деятельности, теоретические исследования в России на данную тему не имеют широкого распространения. Определение «регуляторного» комплаенс риска применительно к деятельности страховых компаний отсутствует как в нормативной базе страховой деятельности, так и в публикациях российских авторов. Более того, в большинстве рассмотренных статей специалистов-практиков авторы приводят определения регуляторного риска из зарубежных источников, что подтверждает недостаточность теоретической разработанности исследуемого понятия в России. Так, по мнению заместителя генерального директора по комплаенсу и управлению рисками ЗАО «УК УралСиб» Ольги Амброжевич наиболее точным определением комплаенс-риска является определение БКБН, представленное в документе «Комплаенс и комплаенс-функция в банках». В опубликованной на сайте Института внутренних аудиторов статье Г.П. Бортникова с незначительными поправками на перевод также дается определение аналогичное БКБН [54, 60].

Помимо финансовой сферы повышенное внимание к регуляторному риску характерно и для других отраслей экономики, где затрагиваются интересы широко круга лиц (населения), и соответственно предусмотрен сложный, интенсивный режим государственного регулирования деятельности, например энергетика, фармацевтика, телекоммуникации и другие. При разработке внутренних процедур и документов по управлению рисками в таких компаниях также актуален вопрос определения понятия «регуляторный риск». Вице-президент по корпоративным и правовым вопросам ПАО «МТС» Руслан Ибрагимов считает, что под регуляторным риском следует понимать предусмотренную законом или нормативным правовым актом возможность воздействия ограничительного характера со стороны государства на цели и бизнес-процессы компании. В данном

случае автор делает акцент на внешнем источнике происхождения регуляторного риска – на полномочиях регулятора, и такой подход нельзя назвать полноценным, поскольку часто носителями риска являются сотрудники, руководство и бизнес-процессы самого объекта регулирования. Кроме того в ряде случаев законом предусмотрена не возможность, а обязанность регулирующего произвести определенные действия (санкции) (например 2 статьи 20 Федерального закона № 395-1<sup>1</sup>) [3, 70].

## **1.2. Теоретические и нормативные основы управления регуляторным риском**

В основе управления комплаенс-риском лежат хорошо известные процедуры риск-менеджмента, изложенные в трудах множества ученых, а также в международных стандартах по внутреннему контролю и управлению рисками, например: Стандарты Комитета спонсорских организаций Комиссии Трейдвэя (COSO) по системе внутреннего контроля<sup>2</sup> и управления рисками<sup>3</sup>, ИСО 31000<sup>4</sup>, Кодекс правил по управлению рисками (Великобритания)<sup>5</sup>. Как правило, процесс управления рисками включает:

- идентификацию риска;
- оценку риска;
- мероприятия по снижению уровня риска;
- мониторинг рисков;

---

<sup>1</sup> О банках и банковской деятельности : федер. закон от 02.12.1990 № 395-1.

<sup>2</sup> Internal Control – Integrated Framework (2013): The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: official site. – URL: [http://www.coso.org/documents/990025P\\_Executive\\_Summary\\_final\\_may20\\_e.pdf](http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf).

<sup>3</sup> Enterprise Risk Management – Integrated Framework (2004): The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: official site. – URL: [http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf).

<sup>4</sup> Менеджмент риска. Принципы и руководство: Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р ИСО 31000-2010) // СПС «КонсультантПлюс.

<sup>5</sup> BS 31100:2008 Code of practice for risk management, British Standards Institute, 2008.

– документальное фиксирование рисков и отчетность [12, 110]. Например, в международной страховой группе NN GROUP<sup>1</sup> (Нидерланды) управление комплаенс-риском строится на основе всех вышеуказанных процедур, о чем свидетельствует информация, отражённая в стратегии группы [155]. Опираясь на процедуры универсальной модели управления рисками (ERM- Enterprise Risk Management), используемой большинством компаний независимо от отраслевой принадлежности, процесс управления комплаенс-риском, имеет ряд специфических особенностей, поскольку комплаенс, все же, является частью системы внутреннего контроля.

В зарубежных источниках используется универсальный термин «комплаенс-функция» (compliance function), под которым понимается направление деятельности, основной целью которого является управление комплаенс-рисками и поддержание адекватной комплаенс-культуры в организации. Более того, комплаенс-функция помимо собственно регуляторного комплаенса может включать и другие вопросы, такие как: ПОД/ФТ, антимонопольный комплаенс, противодействие мошенничеству в финансовой сфере [54, 159, 101].

Для того чтобы комплаенс стал действенной системой, направленной на снижение всех проявлений комплаенс-риска финансового института, прежде всего, необходима правильная организация комплаенс-функции. Требования к организации комплаенс-функции в банках предъявляются надзорными органами многих развитых и развивающихся странах, в том числе: ФРС США, Управлением контролера денежного обращения США, Управлением финансового надзора Великобритании, БаФин (Германия), Банковской комиссией Бельгии, центральными банками Франции, Италии, Израиля, Индии и пр. БКБН рекомендует при организации и развитии комплаенс-функции в банке придерживаться ряда основополагающих принципов:

– ответственность Совета директоров банка за общий контроль за управлением комплаенс-рисками в том числе за обеспечение нали-

---

<sup>1</sup> NN GROUP N.V.

чия соответствующей политики по комплаенсу в банке и контроль реализации этой политики;

- ответственность исполнительных органов банка за эффективное управление комплаенс-риском;

- ответственность исполнительных органов банка за принятие и доведение до сведения служащих банка политики по комплаенсу, обеспечение ее соблюдения и отчетность перед советом директоров по управлению комплаенс-риском в банке;

- ответственность исполнительных органов за создание постоянной и эффективной комплаенс-функции в банке в рамках реализации политики банка по комплаенсу;

- независимость комплаенс-функции, заключающаяся в наличии официального статуса комплаенс-функции в банке, назначении руководителя комплаенса, отвечающего за координацию управления комплаенс-риском в банке, недопущении конфликта интересов между обязанностями руководителя комплаенса, персонала комплаенс-функции по управлению комплаенс-рисками и любыми другими возложенными на них обязанностями, обеспечение доступа, персонала комплаенс-функции к информации и персоналу, необходимого для исполнения своих обязанностей;

- обеспечение комплаенс-функции ресурсами, необходимыми для эффективного исполнения своих обязанностей, в частности обеспечения квалифицированным и опытным персоналом;

- содействие комплаенс-функции исполнительным органам банка в эффективном управлении комплаенс-рисками при четком распределении обязанностей, относящихся к комплаенс-функции между подразделениями банка, в случае если такие обязанности выполняются сотрудниками разных подразделений;

- регулярные проверки независимой по отношению к комплаенс-службе службой внутреннего аудита банка предмета и масштаба деятельности комплаенс-функции, включая тестирование процедур контроля, соразмерное оценочному уровню риска с обязательным информированием руководителя комплаенс-функции о результатах аудита, связанных с комплаенсом;

– обеспечение соблюдения законодательства и нормативных актов во всех юрисдикциях, в которых банк осуществляет свою хозяйственную деятельность, в том числе соответствия организации, структуры и обязанностей комплаенс-функции местным законодательным и нормативным требованиям;

– при передаче отдельных задач комплаенс-функции на аутсорсинг необходимо обеспечить соответствующий контроль со стороны руководителя комплаенс-функции за исполнением таких задач сторонней организацией [137].

В интерпретации документов БКБН, касающихся организации внутреннего контроля в банках<sup>1</sup>, СВК (комплаенс-служба) является компонентом «второй линии защиты» в модели 3-х линий защиты (The three lines of defence model). В данной модели комплаенс-служба относится к поддерживающим (инфраструктурным) подразделениям, куда также входят служба управления рисками, юридическое, кадровое, финансовое, операционное и технологическое подразделения. Инфраструктурные подразделения на основе функционального взаимодействия (сотрудничества) контролируют адекватность деятельности бизнес-подразделений по идентификации и управлению рисками, помогают определять стратегию, реализовывать банковские политики и процедуры. Собирая информацию обо всех существенных рисках, и находясь при этом «в стороне» от операционной деятельности они также помогают руководителям бизнес-подразделений, исполнительным органам увидеть целостную картину рисков банка. В частности, комплаенс-служба координирует деятельность всех подразделений банка по управлению регуляторным (комплаенс) риском [149]. Однако, из изложенного не следует, что управление регуляторным риском выполняется только самой комплаенс-службой. Элементы управления регуляторным риском (как и другими значимыми рисками) могут и должны быть встроены в бизнес-процессы на всех уровнях организации.

---

<sup>1</sup> В том числе «Функция внутреннего аудита в банках», июнь 2012.



В российской банковской системе до вступления в силу Указания Банка России № 3241-У, обособившего комплаенс-функцию как отдельное направление деятельности в рамках системы внутреннего контроля банка отдельные вопросы комплаенс-контроля решались в банках по-разному: либо посредством существующей схемы организации внутреннего контроля, либо посредством риск-менеджмента, юридической службой и пр. При этом отдельно комплаенс функция реализовывалась разве что в крупных банках или банках с участием иностранного капитала.

В соответствии с актуальной редакцией Положения Банка России № 242-П наряду со службой внутреннего аудита (далее – СВА) в банке действует комплаенс-служба, именуемая в нормативном документе служба внутреннего контроля (далее по тексту – СВК). Являясь частью системы внутреннего контроля банка, СВК реализует ряд специфических обязанностей (функций)<sup>1</sup>:

- выявление комплаенс-риска (риска);
- учет событий, связанных с регуляторным риском, определение вероятности их возникновения и количественная оценка возможных последствий;
- мониторинг регуляторного риска, в том числе анализ внедряемых кредитной организацией новых банковских продуктов, услуг и планируемых методов их реализации на предмет наличия регуляторного риска;
- направление в случае необходимости рекомендаций по управлению регуляторным риском руководителям структурных подразделений кредитной организации и исполнительному органу, определенному внутренними документами кредитной организации;
- координация и участие в разработке комплекса мер, направленных на снижение уровня регуляторного риска в кредитной организации;
- мониторинг эффективности управления регуляторным риском;

---

<sup>1</sup> Пункт 4(1).1 Положения Банка России № 242-П.

- участие в разработке внутренних документов по управлению регуляторным риском;
- информирование служащих кредитной организации по вопросам, связанным с управлением регуляторным риском;
- выявление конфликтов интересов в деятельности кредитной организации и ее служащих, участие в разработке внутренних документов, направленных на его минимизацию;
- анализ показателей динамики жалоб (обращений, заявлений) клиентов и анализ соблюдения кредитной организацией прав клиентов;
- анализ экономической целесообразности заключения кредитной организацией договоров с юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями на оказание услуг и (или) выполнение работ, обеспечивающих осуществление кредитной организацией банковских операций (аутсорсинг);
- участие в разработке внутренних документов, направленных на противодействие коммерческому подкупу и коррупции;
- участие в разработке внутренних документов и организации мероприятий, направленных на соблюдение правил корпоративного поведения, норм профессиональной этики [12].

Перечень функций СВК, предусмотренный Положением Банка России № 242-П, включает основные функции, содержащиеся в рекомендациях БКБН «Комплаенс и функция комплаенс в банках», при этом указанный перечень является открытым, то есть может быть дополнен другими функциями, касающимися управления регуляторным риском в соответствии с внутренними документами кредитной организации. Из не вошедших в документ Банка России, но содержащихся в документе БКБН функций комплаенс-службы можно отметить:

- содействие исполнительным органам в обучении персонала по вопросам комплаенса и выступать в качестве связующего звена в банке в связи с запросами по этой теме от служащих;
- мониторинг соблюдения кредитной организацией всех применимых к ее деятельности законов, правил и стандартов путем выполнения достаточного и репрезентативного тестирования. При этом су-

ществует мнение, согласно которому тестирование и мониторинг являются отдельными процедурами в рамках управления регуляторным риском [137, 159].

То, каким образом должна быть построена организационная модель комплаенс-функции нормативными документами Банка России и консультативными документами БКБН не регламентируется. По данному вопросу даются общие рекомендации, суть которых заключается в предоставлении кредитной организации права самостоятельно определить организационную структуру комплаенс-функции в рамках имеющихся ограничений, закрепив ее особенности во внутренних документах.

Согласно рекомендациям БКБН не обязательно исполнение всех обязанностей по управлению регуляторным риском должно исполняться профильным подразделением – комплаенс-службой, департаментом, отделом. Данные функции могут быть в различных пропорциях распределены между собственно комплаенс-службой, юридической службой, службой по контролю операционного риска, службой управления рисками. При этом обязательно четкое закрепление обязанностей каждого подразделения во внутренних документах банка. Также во внутренних документах должны быть обозначены механизмы коммуникаций между подразделениями банка, вовлеченными в управление регуляторным риском и с руководителем комплаенс-функции. Эти механизмы должны обеспечивать возможность эффективного исполнения руководителем комплаенс-функции своих обязанностей. Аналогичного мнения придерживается и Банк России. Так, в соответствии с п.2.4 Положения № 242-П создание отдельного структурного подразделения по внутреннему контролю и отдельного структурного подразделения по внутреннему аудиту не является обязательным требованием для кредитных организаций, не соответствующих хотя бы одному из критериев<sup>1</sup>, установленных п. 7 ч. 1 статьи

---

<sup>1</sup> Размер активов кредитной организации составляет 50 и более миллиардов рублей и (или) размер средств, привлеченных от физических лиц на основании договоров банковского вклада и договоров банковского счета, составляет 10 и более миллиардов рублей.

76 Федерального закона № 86-ФЗ<sup>1</sup>. В таком случае обязанности и права СВК (комплаенс-службы) выполняются руководителем СВК. Более того, даже если кредитная организация по масштабам деятельности соответствует критериям п. 7 ч. 1 статьи 76 Федерального закона № 86-ФЗ, то распределив надлежащим образом функции комплаенс между другими подразделениями и обеспечив координацию их деятельности руководителем СВК, банк также может не создавать СВК в виде отдельного подразделения в своей организационной структуре [6, 12, 35, 137]. Однако, при наличии такой возможности целесообразно, когда внутренний контроль (комплаенс) организован как отдельное подразделение [56].

От выбранной банком системы организации комплаенс-функции зависит характер административных и функциональных связей между персоналом, исполняющим обязанности по управлению регуляторным риском, и руководителем СВК. В случае, когда служащие комплаенс-функции, постоянно работают в других подразделениях или филиалах, они могут находиться административном подчинении у руководства подразделения или филиала. При этом такие сотрудники должны быть функционально (в части выполнения функций комплаенса) подчинены руководителю комплаенс-функции, либо должно обеспечиваться взаимодействие подразделений с руководителем комплаенс-службы, обеспечивающее возможность эффективного исполнения последним своих обязанностей [22].

Ключевую роль в построении и дальнейшей работе комплаенс-функции играет ее руководитель (Head of Compliance, The Chief Compliance Officer (CCO), в терминологии Положения № 242-П именуемый руководителем службы внутреннего контроля. Руководитель СВК (CCO) разрабатывает и представляет на утверждение исполнительному органу (или) Совету директоров основной документ, в соответствии с которым осуществляется управление комплаенс-рисками – комплаенс программу и несет ответственность за ее ис-

---

<sup>1</sup> О Центральном банке Российской Федерации (Банке России) : федер. закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ.

полнение. В интерпретации Положения № 242-П указанный документ именуется планом деятельности СВК (п. 4(1).3) [12, 137].

В условиях глобализации мировой экономики и финансов, бурного развития информационных технологий, роста скорости распространения информации и повышения ее доступности поступательное развитие направления комплаенс стало глобальным трендом в риск-менеджменте на протяжении последних двух десятилетий. За это время за это время произошло становление и развитие специализации комплаенс-менеджера, а затем и выделение ее в отдельную профессию. В странах с развитыми экономиками с заметной ролью финансовых рынков, комплаенс, как направление во внутреннем контроле начало развиваться еще в 90-х годах прошлого столетия. В России первое упоминание должности (позиции) комплаенс-контролера имело место в Указании Банка России от 07.07.1999 № 603-У «О порядке осуществления внутреннего контроля за соответствием деятельности на финансовых рынках законодательству о финансовых рынках в кредитных организациях». Положение определяло цели и задачи деятельности комплаенс-контролера, его полномочия и даже предусматривало порядок аттестации Банком России лиц, претендующих на данную должность. Однако институт комплаенс-контролеров в банках в то время интенсивного развития не получил, функции комплаенс-контролера в последствии были разделены между другими субъектами системы внутреннего контроля (руководителем СВК, ответственным сотрудником по ПОД/ФТ, руководителем юридической службы), а Указание Банка России № 603-У в 2004 году утратило силу [11, 80, 159].

В зарубежных компаниях комплаенс также долгое время не был самостоятельным направлением и действовал в составе, например, юридического подразделения. В банковской сфере основным толчком к самостоятельности руководителя комплаенс-функции стало опубликование в 2005 году соответствующих рекомендаций БКБН, в которых данному вопросу уделено особое внимание. В последнее время наблюдается новый всплеск интереса к профессии комплаенс-менеджера, порожденные принятием в 2014 году международного

стандарта в сфере комплаенс – ISO 19 600:2014 «Compliance management systems – Guidelines», объединившего отраслевые, национальные и прочие подходы к управлению комплаенс риском [137, 138, 159].

Согласно рекомендациям БКБН в целях соблюдения принципов особого статуса и независимости комплаенс-функции ее руководитель должен является членом коллегиального исполнительного органа, либо подчиняется непосредственно единоличному исполнительному органу банка, либо его заместителю, который является членом коллегиально исполнительного органа, но сам не курирует работу бизнес-подразделений (не участвует в принятии решений, относительно совершения операций, сделок). Руководитель комплаенс-функции подотчетен исполнительным органам, однако необходимо также обеспечить возможность его прямого доступа к Совету директоров при возникновении такой необходимости [12, 137].

В целях недопущения конфликта интересов при осуществлении руководителем СВК своих функций, согласно требованиям Положения № 242-П, он не вправе являться руководителем или служащим бизнес-подразделений, службы управления рисками, юридической службы, валютным контроллером, участвовать в совершении банковских операций и других сделок. Согласно п. 4.(1).15 Положения Банка России № 242-П руководителем СВК не рекомендуется назначать лицо, работающее по совместительству. В данном случае, работу по совместительству, следует понимать в значении, определенном Трудовым кодексом Российской Федерации (выполнение работником другой регулярной оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время). При этом нормативные акты банка России не содержат запрета на осуществление руководителем СВК других функций в рамках одной должности, связанных с управлением регуляторным риском, в частности руководитель СВК вправе одновременно выполнять функции:

- ответственного сотрудника по ПОД/ФТ;

– ответственного сотрудника по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком;

– контролера профучастника рынка ценных бумаг;

– контролера клиринговой организации [12, 35, 36, 41].

Независимость руководителя по комплаенс находит развитие и в компаниях других отраслей (как правило, публичных). По данным исследования<sup>1</sup> компании Делойт среди опрошенных крупных компаний по всему миру 59 % имеют самостоятельную должность руководителя комплаенс, в других компаниях данная должность совмещается с должностью руководителя юридической службы (15 %) или службы управления рисками (9 %), службы внутреннего аудита (6 %). Однако в 21 % опрошенных компаний еще сохраняется подотчетность руководителя по комплаенс руководителю юридической службы [145, 159].

Современные тенденции свидетельствуют об изменении представлений о роли и месте руководителя комплаенс-службы в организационной структуре компании путем постепенного отказа от парадигмы формально-юридического контроля соблюдения требований законодательства. Сегодня, роль руководителя комплаенс-функции переходит к созданию и поддержанию в рабочем состоянии системы превентивной защиты организации от внешних и внутренних угроз, обусловленных несоответствием ожиданиям регулятора, несоблюдением этических принципов, коррупцией, мошенническими действиями сотрудников, клиентов и третьих лиц. Вместе с тем, при обеспечении независимости руководителя комплаенс-функции, следует избегать его изоляции от других подразделений. Для этого коммуникации руководителя по комплаенс с руководством и персоналом других подразделений должны выстраиваться по принципу постоянного кросс-функционального сотрудничества. Руководитель по комплаенс

---

<sup>1</sup> Исследование базируется на данных опросов руководителей в сфере комплаенс, работающих в крупных компаниях различных отраслей по всему миру (годовой оборот 1–5 млрд дол., количество сотрудников 5 000–10 000). Наибольший процент опрошенных (30 %) приходится на компании финансовой отрасли.

должен быть включен в процедуры корпоративного планирования и принятия ключевых решений, присутствовать на различных комитетах, заседаниях, с тем, чтобы лучше понимать специфику деятельности организации и характер проводимых ею операций, направления и перспективы ее развития. Необходимо также добиваться, чтобы персонал и руководство бизнес-подразделений воспринимали руководителя комплаенс-функции не как «цербера», который норовит только лишь указать на недостатки и проблемы в подразделениях, а как партнера, консультанта, который может дать совет каким образом достичь требуемого результата в рамках имеющихся нормативных ограничений.

Деятельность руководителя комплаенс-службы должна быть дальновидна, то есть помимо составления карты рисков и ранжирования существующих рисков, присущих данной организации, руководитель по комплаенс должен постоянно анализировать изменения в регуляторной среде с целью поиска новых рисков, которые в перспективе могут стать значимыми и оказать влияние на организацию [159].

Специфические задачи должности руководителя по комплаенс диктуют соответствующие требования к квалификации лица, которое назначается на данную должность, а также к его деловой репутации, опыту работы, навыкам и личностным качествам. В ряде юрисдикций квалификационные требования к должности руководителя комплаенс-функции банков и иных финансовых организаций закреплены нормативно. Так, соответствующие требования к лицам, назначаемым на должность руководителя СВК кредитной организации, содержатся в Указании Банка России от 01.04.2014 № 3223-У<sup>1</sup>. Что касается личностных качеств, то для выполнения вышеуказанных обязанностей руководитель комплаенс-функции должен обладать хорошими аналитическими способностями, лидерскими качествами, высоким уровнем социального интеллекта, в том числе способностями к межличностным коммуникациям [25, 159].

---

<sup>1</sup> О требованиях к руководителям службы управления рисками, службы внутреннего контроля, службы внутреннего аудита кредитной организации : указание Банка России от 1 апреля 2014 г. № 3223-У.



Одним из важнейших вопросов организации системы управления регуляторным риском является выбор инструментария комплаенс-функции, то есть набора процедур, посредством которых осуществляется выявление, оценка и мониторинг регуляторного риска. Однако в вопросах описания методологии работы комплаенс-функции регуляторы и международные организации как правило проявляют сдержанность, оставляя данную прерогативу за поднадзорными организациями, с тем, чтобы не загонять в одни и те же нормативные рамки организации, существенно различающиеся по масштабам, характеру проводимых операций, уровнем развития корпоративного управления. Так, в Положении № 242-П, в отличие от достаточно подробного изложения методологии работы СВА, описание методов работы СВК сводится к общим функциям и задачам, что с одной стороны дает кредитным организациям свободу для самостоятельной проработки данного вопроса с учетом особенностей и масштаба деятельности, но, с другой стороны, порождает неопределенность относительно того, что принимать за основу при разработке внутренних документов. В ответе на вопросы банковского сообщества ДБР Банка России высказал позицию, что Положение № 242-П содержит лишь минимальные требования к организации системы управления регуляторным риском и кредитные организации вольны самостоятельно устанавливать методы деятельности СВК во внутренних документах (4(1).2). При этом рамки (основные принципы), заданные нормативным актом Банка России, соответствуют международной практике организации комплаенс-службы, что позволяет банкам при разработке системы управления регуляторным риском брать за основу подходы, закрепленные в международных стандартах, в том числе, в стандарте ISO 19600:2014, британских Национальных профессиональных стандартах в сфере комплаенс, документах БКБН [12, 25, 46, 138, 153].

В соответствии с рекомендациями БКБН деятельность служб в рамках «второй линии защиты», в том числе комплаенс-службы, осуществляется на риск-ориентированной основе. В данном случае, подходы к комплаенс-контролю гармонизированы с подходами к

надзору за деятельностью банков, рекомендованными БКБН [149, 94, 142].

Для соблюдения риск-ориентированного подхода, прежде чем приступить непосредственно к разработке процедур управления комплаенс-риском необходимо провести общую оценку факторов данного вида риска, которым подвержена организация. Это можно осуществить как в виде отдельной процедуры, так и совместно с общими процедурами оценки рисков в рамках системы стратегического планирования или (и) системы риск-менеджмента. При этом, для оценки регуляторного риска применимы общие приемы оценки внешней и внутренней среды организации, такие как SWOT-анализ, PEST-анализ и другие [64, 89, 159].

Основным отличием процесса оценки комплаенс-риска от процедур риск-менеджмента является его целенаправленность на определенный вид угроз. Закрепленные во внутренних документах методы оценки комплаенс-риска должны позволять идентифицировать все значимые комплаенс-риски, присущие организации в разрезе основных направлений деятельности (кредитование, привлечение средств, деятельность в области ПОД/ФТ). Также комплаенс-риски можно классифицировать в зависимости от характера угроз, которые они несут для организации:

- финансовые (убытки, снижение стоимости акций);
- правовые (требования, предупреждения);
- репутационные (снижение доверия к организации со стороны надзорных органов);
- бизнес-угрозы (ограничения, запреты на проведение операций, дисквалификация ключевого персонала, приостановление или отзыв лицензии, эмбарго в отдельных регионах присутствия). Там, где это возможно, могут быть применены количественные методы оценки, позволяющие рассчитать потенциальный уровень потерь в стоимостном выражении (например путем произведения величины потерь на вероятность риск-события) [33, 101, 159].

При относительно больших масштабах деятельности могут применяться статистические методы на основе ретроспективных данных

о потерях. При этом для оценки риска могут использоваться данные о событиях общие для разных видов рисков. Так, по мнению ДБР Банка России один и тот же фактор риска может являться источником и регуляторного, и операционного риска, в связи с чем, кредитные организации вправе одновременно использовать аналитическую базу данных о понесенных операционных убытках, как для применения внутренних моделей оценки операционного риска, так и для учета событий, связанных с регуляторным риском [38].

В случае невозможности применения количественных подходов, нефинансовые угрозы регуляторного риска могут быть оценены экспертным путем по степени критичности их потенциального воздействия на деятельность организации. При этом необходимо принимать во внимание информацию о применении к организации любых санкций надзорных и контролирующих органов, саморегулируемых организаций за предыдущие периоды деятельности, а также факты нарушения внутренних документов и политик, выявленные в рамках системы внутреннего контроля организации [159, 33]. Следует отметить, что для российских банков разработка методологии оценки нефинансовых рисков (в том числе регуляторного) является обязательным требованием. Оценка таких рисков должна осуществляться с применением качественных методов на основе профессионального суждения, вынесенного по результатам анализа факторов возникновения риска [27, абз. 2 п. 3.3].

Далее необходимо ранжировать выявленные и оцененные комплаенс-риски, присущие деятельности организации с целью определения их значимости. В практике риск-менеджмента распространены такие приемы как составление карт или матриц рисков. Формирование «карты рисков» (Risk Profile) позволяет обозначить зоны, наиболее подверженные воздействию комплаенс-риска, а также описать применяемые методы контроля данных рисков [33, 101, 159]. Упрощенный пример карты рисков приведен на рис. 1.1.

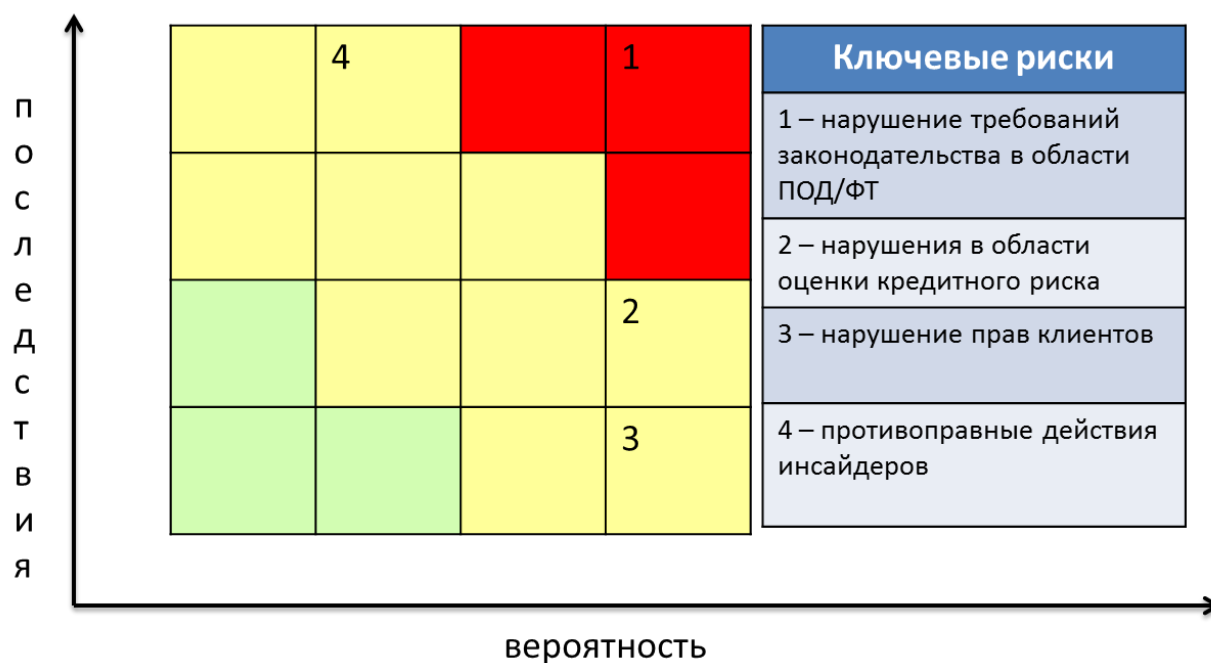


Рис. 1.1. Пример карты (матрицы) рисков  
(Составлено авторами с использованием [101, 159])

В дальнейшем информация, отраженная в карте рисков, используется при разработке комплаенс-программы, в том числе при планировании мероприятий по управлению комплаенс-риском, оценке достаточности текущих механизмов контроля и необходимости внесения изменений по их усилению. Данные карты рисков также являются основой для пропорционального распределения ресурсов комплаенс-функции [33, 101, 159].

Важное значение имеет регулярность проведения вышеуказанных процедур в целях поддержания перечня наиболее существенных комплаенс-рисков актуальном состоянии. Согласно требованиям Указания Банка России № 3624-У кредитным организациям надлежит проводить оценку рисков на предмет значимости не реже одного раза в год [12, 27, 159].

Следующей методологической задачей управления комплаенс-риском является разработка, внедрение и осуществление процедур тестирования и мониторинга – основных инструментов обеспечивающих комплаенс-функцию необходимой информацией для реализации полномочий. Для подразделений «второй линии защиты» доку-

ментами БКБН предусмотрен как постоянный, так и периодический подход к реализации функций [149]. Возможность выбора порождает неопределенность и дает почву для дискуссий.

В соответствии с п. 40 рекомендаций БКБН «Комплаенс и функция комплаенс в банке» в обязанности комплаенс-функции входит осуществление мониторинга соблюдения кредитной организацией всех применимых к ее деятельности законов, правил и стандартов путем выполнения достаточного и репрезентативного тестирования и направление отчетов о результатах тестирования в соответствии с внутренними процедурами управления рисками. Вероятно, в данном случае имеется в виду мониторинг в широком смысле, то есть мониторинг комплаенс-риска в целом с направлением информации о его состоянии (совокупной величине), например, в службу управления рисками для дальнейшего обобщения и использования для определения достаточности капитала и планировании потребностей в капитале на перспективу [27, 137].

Однако существует и узкая трактовка термина «мониторинг» в целях управления комплаенс-риском. По мнению специалистов компании Делойт под мониторингом следует понимать отдельные процедуры (совокупность процедур) управления комплаенс-риском, заключающиеся в непрерывном наблюдении, просмотре и анализе ключевых показателей эффективности (КПЭ) и ключевых индикаторов риска (КРИ), и позволяющие идентифицировать потенциальные нарушения, несущие комплаенс-риск [159]. В качестве КПЭ, в данном случае, рассматриваются данные о выполнении мероприятий по управлению регуляторным риском, реализуемых как службами «второй линии защиты», так и в бизнес подразделениях, например: количество рассмотренных обращений клиентов и процент удовлетворенности, количество рассмотренных сообщений о фактах коррупции или конфликта интересов, количество тестов внутренних документов. КПЭ бизнес-подразделений могут также рассматриваться с целью получения информации об объемах операций по направлениям деятельности и экстраполяции на них ретроспективных данных о фактах реализации комплаенс-риска. В свою очередь, КРИ непосредственно

несут информацию о количестве и существенности фактов реализации комплаенс-риска, о концентрации риска. В качестве примера можно привести объем и долю жалоб, относительно которых поступили запросы надзорных органов или (и) применены меры воздействия, выявленные в рамках системы внутреннего контроля нарушения внутренних политик и процедур и т.п. Применяемые индикаторы должны базироваться на результатах актуальной оценки рисков, отражая информацию о текущем уровне всех значимых рисков. При этом нужно стремиться задавать критические значения показателей с запасом, позволяющим в рамках внутренних процедур оперативно принять решения о перераспределении ресурсов, реализации превентивных мер по устранению факторов риска и недопущению применения санкций надзорными органами. Следует отметить, что возможные трудности с формализацией качественных факторов в индикативные показатели могут быть вполне компенсированы эффектом в виде снижения затрат (финансовых, временных трудовых) и прочими выгодами.

Процедуры мониторинга могут быть автоматизированы, однако, это не является обязательным условием. Автоматизация, как правило, сопряжена с необходимостью инвестировать в создание информационных систем, либо в модернизацию существующих систем компании, поэтому она имеет смысл, в том случае, когда эффект от снижения рисков или трудозатрат комплаенс-функции превышает затраты на внедрение соответствующей системы [159]. Наиболее целесообразно автоматизировать процессы комплаенс-мониторинга, когда речь идет об управлении сравнительно большими массивами данных, причем эти данные должны быть надлежащего качества. Информационная система комплаенс строится на базе таких программных средств как хранилище данных (либо облачные сервисы), система управления базами данных, BI-платформа<sup>1</sup> с адаптивными аналитическими средствами и средствами визуализации, коммуникационная

---

<sup>1</sup> Business intelligence – системы бизнес-аналитики, программные средства, позволяющие представлять информацию в удобном для пользователя виде для ее анализа и принятия управленческих решений (прим. автора).

инфраструктура. Однако, даже в условиях небольших масштабов деятельности при наличии достаточно квалифицированного ИТ-персонала, отдельные процедуры комплаенс-мониторинга могут быть автоматизированы посредством доработки используемого ПО, например настройки выгрузки необходимых отчетов из автоматизированной банковской системы (АБС) [103, 160].

Важнейшим условием эффективности процедур мониторинга комплаенс-риска является их выполнение на постоянной основе. Разовый подход не сопоставим с эффективным мониторингом [159].

Второй основной инструмент комплаенс-функции – тестирование имеет периодический характер, включаясь, когда в этом имеется необходимость. Тестирование (программа тестирования) представляет собой процесс независимого динамического риск-ориентированного контроля, основанного на выборочном анализе процессов, продуктов, услуг, коммуникаций и других направлений деятельности в целях фиксирования (протоколирования) текущей эффективности контроля комплаенс-риска и (или) соблюдения внутренних политик и процедур [159]. Выявленные в процессе оценки ключевые комплаенс-риски проецируются на наиболее уязвимые бизнес-подразделения и бизнес-процессы, где они могут проявить себя в настоящее время и в ближайшем будущем с наибольшей вероятностью. Определение выборок для проведения тестирования рекомендуется осуществлять с применением статистически обоснованных методик. По результатам тестирования составляются протоколы, или чек-листы, куда заносится информация о степени уязвимости объектов контроля к комплаенс-рisku.

Опыт компании Делойт в исследовании и построении систем управления рисками и внутреннего контроля свидетельствует о том, что независимо от отрасли, подавляющее число проблем в сфере комплаенс выявляются на уровне «третьей линии» в ходе проверок внутреннего аудита. Это может свидетельствовать о неэффективности комплаенс-контроля рисков на первом и втором уровне, если тестированию уделяется недостаточно внимания [159].

Большинство источников сходятся во мнении, что основным объектом тестирования являются процедуры контроля комплаенс-риска, заложенные в бизнес-процессах (прежде всего, на первой линии защиты). Исходя из этого, тестированию должны подвергаться все проекты внутренних документов организации на предмет наличия уязвимостей (пробелов), то есть на предмет того, позволяют ли предусмотренные данными внутренними документами процедуры внутреннего контроля своевременно выявлять комплаенс-риски, позволяют ли заложенные в них механизмы, процессы и процедуры осуществлять деятельность в соответствии с требованиями законодательства, нормативных актов регулирующих органов, стандартов и прочих применимых к деятельности организации правил, соответствуют ли сами внутренние документы указанным требованиям. Директор департамента внутреннего аудита ОАО «Открытие Холдинг» Н.С. Андреева тестирование регуляторного риска предлагает вменить в обязанности комплаенс-функции, помимо тестирования внутренних документов, согласование прав (ролей) доступа сотрудников в АБС и других информационных системах в целях выявления возможного конфликта интересов.

По мнению Н.С. Андреевой тестирование регуляторного риска представляет собой узкотематические контрольные проверки, основной целью которых является выявление слабых мест, где может возникнуть регуляторный риск. Также автор рекомендует использовать предусмотренную Положением Банка России № 242-П возможность привлечения персонала комплаенс-функции к проверкам СВА [55, 56].

Вместе с тем, согласно позиции ДБР Банка России деятельность комплаенс-функции должна тяготеть к постоянным процедурам (текущему контролю), нежели к разовым, а значит, к процедурам мониторинга. Такой формат деятельности как проверки, по мнению ДБР, не является предпочтительным для СВК, поскольку относится к сфере полномочий внутреннего аудита [35]. Очевидно, что в данном случае отождествление терминов «тестирование» и «проверка» не вполне корректно. Основное отличие между ними



заключается в том, что тестирование, проводится путем моделирования ситуации на будущее, в целях предварительного (упреждающего) контроля, тогда как проверка является элементом последующего контроля (контроля по результатам) и проводится преимущественно по ретроспективным данным, постфактум [64]. Например, при необходимости контроля регуляторного риска при осуществлении операций кредитования к полномочиям комплаенс-службы может относиться выборочное тестирование условий сделки на предмет наличия регуляторного риска до заключения договора с клиентом. Следует отметить, что в английском языке также существует различие между вышеуказанными терминами – применяется соответственно либо «test», либо «check». При этом в иностранных источниках термин «проверка» (check) применительно к деятельности комплаенс-функции используется достаточно редко. Таким образом, деятельность комплаенс-функции по контролю регуляторного риска не должна ограничиваться тестированием только на предмет соответствия действующим нормам. Необходимо постоянно анализировать изменения регуляторной среды и проводить превентивное тестирование на предмет того, будет ли организация соответствовать установленным требованиям с учетом вступления в силу изменений в нормативной базе в обозримой перспективе [56, 140, 152, 159].

Что касается наделения СВК банка полномочиями на проведение проверок, то, по мнению ДБР Банка России, не следует исключать такую возможность для проверок по отдельным вопросам, связанным с управлением регуляторным риском [35]. Такие проверки могут быть необходимы для оперативного получения дополнительной информации, когда сведений, полученных посредством мониторинга и тестирования, не достаточно для формирования суждения об уровне риска. При этом следует понимать, что проводимые комплаенс-службой проверки не могут подменять проверки, находящиеся в сфере полномочий СВА банка. Между тем, налаживание конструктивного взаимодействия в духе сотрудничества между комплаенс-функцией и функцией внутреннего аудита является залогом эффек-

тивного управления регуляторным риском. Это касается и отмеченного выше привлечения персонала СВК к участию в проверках внутреннего аудита, и своевременного обмена значимой информацией о выявленных рисках. При этом результаты деятельности одной службы могут использоваться в качестве событий (триггеров), запускающих механизм проверки другой службой соответствующих областей деятельности организации [55, 113, 159]. Также в качестве триггеров для проведения проверок со стороны комплаенс-службы можно предусмотреть:

- превышение предельных значений отдельными индикаторами, мониторинг которых осуществляется на постоянной основе;

- наличие подозрений о нарастании комплаенс-риска по отдельным направлениям деятельности, процессам, процедурам, полномочиям должностных лиц организации;

- получение сообщений от персонала о фактах реализации регуляторного риска, в том числе по вопросам предотвращения конфликтов интересов, противодействия коррупции и коммерческому подкупу;

- рост количества жалоб (претензий) клиентов на нарушение их прав по отдельным вопросам, а также результаты рассмотрения таких жалоб;

- заинтересованность надзорных органов отдельными вопросами деятельности организации, выражающаяся в получении письменных запросов, устных замечаний и вопросов сотрудников надзорных органов.

- факты применения санкций надзорными и контролирующими органами.

Опираясь на обозначенные выше мнения различных источников, подходы к применению основных инструментов комплаенс-контроля, включая распределение ресурсов комплаенс-функции, могут быть представлены в следующем виде (табл. 1).

Таблица 1

## Основные процедуры комплаенс-контроля\*

Наименование процедуры (процесса)	Подход	Периодичность	Тип контроля	Примерная доля в общем объеме рабочего времени СВК, %
Мониторинг	Риск-ориентированный	Постоянно	Предварительный, текущий	40–60
Тестирование		Регулярно и (или) по необходимости	Преимущественно предварительный	30–50
Проверки		По необходимости	Последующий	10–30

\*Составлено с использованием данных: [55, 56, 152, 159].

Следует также понимать, что, несмотря на важность данных процедур, тестирование ни в коем случае не заменяет качественного мониторинга, и наоборот. Скорее эти функции являются взаимодополняющими.

Наиболее современные подходы, основаны на постоянном улучшении комплаенс-функции в целом и методов ее реализации в частности, включая тестирование и мониторинг, поскольку позволяет компании своевременно адаптироваться к изменяющимся условиям и более чутко реагировать на новые проявления регуляторного риска. Опыт международной аудиторско-консалтинговой группы Прайсво-терхаусКуперс (PwC) показывает, что совершенствование методик тестирования комплаенс-риска целесообразно проводить по пути стандартизации. В качестве мер, направленных на совершенствование методик тестирования предлагается применять:

- стандартизацию процедур тестирования;
- расширение охвата проверок на все подразделения банка;
- внедрение четкой системы управления комплаенс-функцией и поддержка ее целостности в дальнейшем;
- анализ применяемой в банке методики тестирования комплаенс-риска относительно отрасли и применение лучших практик;

- развитие инструментов визуализации и бизнес-аналитики (BI-систем) для поддержки расширенной автоматизации комплаенса;
- применение моделей сегментирования для идентификации наиболее значимых факторов регуляторного риска и использование возможностей для построения системы прогнозирования на основе данных о причинах реализации рисков. Специалисты PwC также считают, что системы управления комплаенс-риском и операционным риском должны быть интегрированы, тогда как подходы Банка России предусматривают управление регуляторным риском, как отдельным видом риска, за исключением отмеченной выше возможности объединения баз данных о событиях, обуславливающих проявление обоих рисков [38, 152].

Для максимизации эффекта от деятельности комплаенс-функции необходимо наладить обмен информацией и конструктивные взаимоотношения комплаенс-функции не только с другими подразделениями внутри организации, но и с внешними заинтересованными сторонами. В данном контексте, привлекает внимание статья Костиковой Л.В. и Цангль Н.Е. «Банк России разграничил контрольные функции в кредитной организации». Авторы статьи утверждают, что внесенные Банком России изменения в нормативную базу по вопросу организации системы внутреннего контроля в кредитных организациях «лишь частично отражают международную практику в области построения системы внутреннего контроля в финансовых институтах», поскольку «во многих зарубежных странах... служба внутреннего контроля функционирует наряду с комплаенс-службой». По мнению авторов роль СВК состоит в «разработке дизайна постоянных и периодических контролей для первой и второй линии защиты, а также спот-проверки их соблюдения». Таким образом, по мнению Л.В. Костиковой и Н.Е. Цангль, концепция «трех линий защиты» переходит в концепцию «четыре линии», где комплаенс-служба входит во «вторую линию», «СВК» – в «третью», а СВА – в «четвертую» [78]. Вместе с тем, в тексте статьи отсутствуют ссылки на источники информации, на которой базируются выводы авторов. Анализ иностранных источников, проведенных в ходе подготовки настоящей монографии,

не свидетельствует о наличии указанной выше концепции, по крайней мере, в документах авторитетных международных организаций. Закрепленные в Положении Банка России № 242-П подходы не только соответствуют международной практике организации управления комплаенс-риском, но и позволяют банкам использовать иные, соответствующие Положению № 242-П схемы организации деятельности комплаенс-функции. Что касается концепции «четырех линий защиты», то такая модель приведена в публикации И. Арндорфер (Банк Международных расчетов) и А. Минто (Утрехтский университет), размещенной на сайте Института финансовой стабильности.<sup>1</sup> Авторы концепции считают, что устоявшаяся модель «трех линий защиты» имеет ряд недостатков, включая высокую вероятность реализации конфликта интересов на первой линии, трудности с реальной независимостью комплаенс-функции, отставание квалификации сотрудников комплаенс-функции от квалификации специалистов «первой линии». В данной связи предлагается усилить систему внутреннего контроля за счет синергического эффекта от налаживания конструктивного взаимодействия с внешними аудиторами и надзорными органами. Авторы справедливо считают, что заинтересованность в более продуктивном взаимодействии имеет место со всех трех сторон: надзорные органы и внешние аудиторы выигрывают от получения более оперативной, полной и достоверной информации, одновременно экономя ресурсы на проведение проверок, сама финансовая организация получает выгоды в виде оценки квалифицированными специалистами регулятора и внешнего аудитора эффективности работы процедур внутреннего контроля организации, получения актуальной информации о надзорных ожиданиях, оценках, суждениях относительно деятельности организации с целью предупреждения рисков, прежде всего – регуляторного риска. В данной модели система эффективных взаимоотношений внутреннего контроля орга-

---

<sup>1</sup> Создан в 1999 г. Банком международных расчетов и Базельским комитетом по банковскому надзору для оказания содействия национальным регуляторам финансовых рынков по всему миру в укреплении стабильности национальных финансовых систем (по данным сайта Банка международных расчетов).

низации с внешними аудиторами и надзорными органами, работающая на принципах взаимовыгодного сотрудничества, образует «четвертую линию защиты» [134]. Аналогичной концепции придерживаются и специалисты швейцарского подразделения PWC, обращая внимание на то, что современные системы внутреннего контроля могут рассматривать регуляторов и внешних аудиторов не как источник риска (регуляторного), а как источник информации о собственных рисках, включенный в систему контроля рисков организации в виде «четвертой линии защиты» [135].

Несмотря на то, что основная роль во взаимодействии с внутренним контролем организации с внешними аудиторами и надзорными органами принадлежит СВА. Комплаенс-функция также должна активно включаться в обозначенные выше взаимоотношения, контактируя с элементами «четвертой линии защиты» напрямую, либо через СВА. Следует отметить, что нормы положения № 242-П предусматривают возможность участия СВК (комплаенс-службы) в рамках своей компетенции во взаимодействии банка с надзорными органами, саморегулируемыми организациями, ассоциациями и участниками финансовых рынков [12]. В числе обязанностей СВК, предложенных Н.С. Андреевой, также присутствуют полномочия по взаимодействию с надзорными органами:

- сопровождение инспекционных проверок Банка России (а при наличии ресурсов – и прочих внешних проверок, в частности аудиторских, налоговых и т.п.);

- ведение агрегированной базы результатов проверок всех контролирующих банк органов (инспекционных проверок Банка России, проверок выполнения требований Трудовой инспекции и пр.), базы данных всех жалоб клиентов [56].

Понимание сущности комплаенс-функции в зарубежных законодательных актах и стандартах, относящихся к страховой деятельности аналогичное банковской. Согласно Директиве ЕС 2009/138/ЕС (Solvency II) комплаенс функция является частью системы эффективного внутреннего контроля страховой организации наряду с функциями внутреннего аудита, управления рисками и актуарной функцией

и заключается в выявлении и оценке комплаенс рисков, взаимодействии с надзорными органами. Следовательно, в страховом законодательстве ЕС также существует разграничение функций комплаенс и внутреннего аудита [144].

В российском страховом законодательстве и нормативных актах, регулирующих деятельность участников страхового рынка, понятие комплаенс-функции отсутствует. То есть, если для российских банков основным вопросом в данном контексте является вопрос организации деятельности комплаенс-функции, то для страховых компаний аналогичный вопрос, в лучшем случае, состоит в том, создавать ли вообще подобную структуру. При этом отдельные элементы комплаенса могут быть реализованы на базе других подразделений системы внутреннего контроля страховой организации, в том числе выполняются службой внутреннего аудита. Кроме того, перечень подразделений страховщика, осуществляющих внутренний контроль, определенный п. 2 ст. 28.1 закона Российской Федерации № 4015-1<sup>1</sup> является открытым, то есть, в соответствии с п.п. 7 п. 2 ст. 28.1 указанного Федерального закона, страховщик вправе в своих внутренних организационно-распорядительных документах наделить полномочиями по осуществлению функций внутреннего контроля иные подразделения или сотрудников, в том числе создать комплаенс-подразделение или назначить комплаенс-контролера. В данной связи, модели организации комплаенс-функции могут быть выбраны страховщиком аналогично рассмотренным выше вариантам организации комплаенс-функции в банке. Более существенным здесь является именно выделение комплаенс-функции в виде подразделения или сотрудника отвечающего за управление комплаенс-риском в составе «второй линии защиты» [4].

В понимании Международной ассоциации страховых надзоров (МАСН)<sup>2</sup> роль комплаенса шире, чем просто обеспечение соблюдения законодательства и требований надзорных органов, столь же

---

<sup>1</sup> Об организации страхового дела в Российской Федерации : закон Российской Федерации от 27.11.1992 № 4015-1.

<sup>2</sup> International Association of Insurance Supervisors (IAIS).

важными аспектами комплаенса является контроль за соблюдением внутренних политик, а также создание и поддержание комплаенс-культуры страховой организации. Рекомендации МАСН содержат принципы деятельности комплаенс-функции, включающие, в том числе аналогичные принципам БКБН обеспечение ресурсами и наделение необходимыми полномочиями для эффективной реализации комплаенс-функции и наличие прямого доступа к исполнительным органам и совету директоров, подотчетность. В соответствии с «Основными принципами страхования» МАСН ключевыми обязанностями комплаенс-функции являются:

- поощрение и поддержка этических ценностей корпоративной культуры, в основе которых лежит ответственное поведение и соблюдение внутренних и внешних обязанностей, в том числе консультирование и проведение обучения персонала по основным положениям кодекса поведения, содержащего корпоративные ценности страховщика, в целях достижения высокого уровня профессиональной этики и закрепления у сотрудников ключевых ожиданий относительно их поведения;

- выявление, оценка, документирование относящихся к сфере деятельности страховщика ключевых законодательных и нормативных требований, включая требования надзорных органов и связанных с ними рисков (регуляторных);

- использование результатов анализа регуляторных рисков для определения и корректировки методологии оценки рисков;

- обеспечить наличие у страховщика политик, процессов и методов управления в отношении ключевых областей права, нормативных и этических обязательств;

- проведение регулярных тренингов для ключевого персонала и сотрудников, деятельность которых связана с принятием повышенного регуляторного риска;

- создание возможностей конфиденциального информирования сотрудниками о наличии недостатков, проблем, потенциальных или фактические нарушений в отношении внутренних политик страховщика, требований законодательства, нормативных актов, этических



норм, в том числе обеспечение технической возможности сбора такой информации;

– обеспечение устранения недостатков, в том числе принятие адекватных дисциплинарных мер и информирование руководства и надзорных органов;

– проведение регулярных самооценок функции комплаенс и комплаенс-процессов, их корректировка по результатам мониторинга [147].

В целом в рекомендациях МАСН тема комплаенс культуры является преобладающей. Согласно документу МАСН «Основополагающие принципы страхования»<sup>1</sup> за становление комплаенс-культуры, основанной на принципах честности и повсеместного применения в работе страховщика несут ответственность исполнительные органы страховщика. Для этого органы управления утверждают кодекс поведения и прежде всего своим личным примером должны демонстрировать важность соблюдения стандартов поведения в компании, поведение, которое ожидается от сотрудников, транслируя принципы честности, этичности, неподкупности персоналу, партнёрам и клиентам компании, задавая тон поведению. Этот принцип получил название «тон сверху» (tone at the top) [147]. Действительно, формальное соблюдение требований нормативных документов по созданию комплаенс-функции по принципу rule based approach<sup>2</sup> не приведет к предотвращению угроз, которые несет в себе регуляторный риск. Ведь в крупных международных финансовых корпорациях, где имели место громкие скандалы в разгар Мирового финансового кризиса 2006–2009 годов (например, Goldman Sachs, AIG и др.), несомненно, работали самые современные системы внутреннего контроля и комплаенс. Проблема была в том, что высшее руководство или (и) группа влиятельных инсайдеров действовали за пределами руководящих принципов комплаенс, этических, моральных норм, и норм закона [126].

---

<sup>1</sup> The Insurance Core Principles, November 2015.

<sup>2</sup> Англ. – основанный на правилах, норме.

По мнению специалистов компании Делойтт, кроме обозначенного выше принципа «tone at the top» наличие в организации комплаенс-культуры характеризуется следующими признаками:

- существование ряда ясных общекорпоративных ценностей, подчеркивающих приверженность организации законности и соблюдению норм и правил, честности и деловой этике;

- согласованность исходящей от руководства информации по вопросам этики и комплаенс с оперативными директивами и политиками компании;

- воплощение принципов комплаенс на практике менеджерами фронт-линии и среднего звена, выполняющими роль «знаменосцев», посредством перевода указанных принципов на язык сотрудников и продвижения норм этического поведения;

- обеспечение для сотрудников возможности говорить о проблемах, связанных с комплаенс, этикой и законностью, без боязни наказания и с уверенностью быть услышанными, что укрепит их веру в корпоративные ценности и будет способствовать повышению производительности труда коллективов и ответственности;

- личная ответственность высшего руководства компании за соблюдение законов, норм и политик организации сотрудниками;

- организация процесса ротации сотрудников по возрасту таким образом, чтобы он обеспечивал подбор новых сотрудников исходя из компетенции и личных качеств, передачу через процедуры наставничества корпоративных ценностей новым сотрудникам и комфортные условия для сотрудников, выходящих на пенсию;

- функционирование в компании системы вознаграждений и продвижения сотрудников, основанной на соблюдении этических ценностей, когда поведение, соответствующее этическим нормам, поощряется, а достижение результатов по принципу «цель оправдывает средства», напротив, может иметь негативные последствия (например, депремирование);

- наличие «процедурной справедливости», то есть ясного формулирования правил и непредвзятого их исполнения всеми, обеспе-

чивающего справедливое рассмотрение внутренних вопросов на всех уровнях организации, что даже при несогласии сотрудников с решением, приводит к его принятию, в связи с высоким уровнем доверия к процессам.

В свою очередь, при отсутствии вышеуказанных признаков, усилия организации в части найма и отбора персонала, обучения персонала, мотивации, разработки и совершенствования организационной структуры, а также системы коммуникаций между элементами организационной структуры должны быть направлены на создание соответствующих условий. Однако действовать при этом следует очень деликатно, поскольку комплаенс-культура является весьма «тонким» материалом и неуклюжие, чрезмерные усилия могут не только не помочь, но и вызвать отторжение у сотрудников, и даже разрушить уже существующие зачатки корпоративной культуры. Транслирование корпоративных ценностей во многом похоже на маркетинг кампанию – необходимо захватить внимание людей, используя различное содержание, форматы и способы коммуникации. Наибольшее доверие при этом вызывает канал «историй», передаваемых из «уст в уста» при горизонтальных коммуникациях, то есть не от руководства, а от равного по статусу коллеги [159, с. 8]. В русском языке такой способ коммуникаций традиционно называется «сарафанное радио».

Таким образом, сегодня комплаенс-культура из категории неких эфемерных возвышенных понятий все больше переходит в разряд того, что можно измерить, определить, изменить в лучшую сторону. Ведь комплаенс-культура - это лишь набор поведенческих установок, то, как принято или не принято себя вести в той или иной организации, на той или иной должности. И определение таких правил, трансляция поведенческих установок посредством личного примера «правильного» поведения вполне во власти и в полномочиях руководства организации и ее акционеров. Высшей степенью развития комплаенс-среды организации можно считать расширение ее границ за пределы внутрикорпоративных отношений и распространение ее конструктивного влияния на клиентов, контрагентов компании и даже на ре-

гулирующие органы. В данном случае риск конфликтов с клиентами и применения санкций регуляторов снижается за счет повышения уровня лояльности первых и доверия последних.

Еще одно особое условие, без которого комплаенс неполноценен, заключается в необходимости вынесения целей деятельности компании в области управления регуляторным риском на общекорпоративный уровень путем их интеграции в стратегию развития компании. Определение стратегических приоритетов наполняет комплаенс смыслом, поскольку если нет ориентира, к которому в своем развитии движется комплаенс-функция, либо цели четко не определены, то и смысл такой деятельности непонятен, либо отсутствует. В качестве яркого примера формулирования стратегических целей в области комплаенс можно привести выдержку из комплаенс-стратегии NN Group: «Эффективное управление комплаенс-риском максимизирует наши возможности на рынке и усиливает нашу конкурентную позицию и укрепляет доверие. Внедрение сильной комплаенс-программы в ежедневные бизнес-процедуры и стратегическое планирование позволяет нам самим строить свое будущее. Это помогает защитить нашу репутацию, обеспечить прозрачность продуктов и услуг, а также минимизировать риск регуляторного воздействия, включая применение санкций регулятора» [155]. Комплаенс способствует принятию взвешенных принципиальных бизнес-решений, а, следовательно, сам содействует достижению установленных стратегических и тактических целей компании. Однако и интеграция в стратегию и процесс, и качество принимаемых решений во многом зависят от воли высшего руководства финансовой организации, по обозначенному выше принципу *tone at the top*.

Грамотная организация комплаенс функции при поддержке комплаенс-культуры и реальной интеграции комплаенс-контроля в стратегию и текущую деятельность позволяет вносить ощутимый вклад в создание добавленной стоимости (*added value*) компании наряду с бизнес-подразделениями. Важным здесь является именно переход от формального подхода к ориентации комплаенс-контроля на специфические риски организации, и соблюдении принципа ра-

зумного баланса между контролем и доверием сотрудников. Добавленная стоимость комплаенс может быть определена как общая сумма финансовых санкций (штрафов), предотвращенных в процессе деятельности комплаенс-функции за вычетом затрат на содержание комплаенс-функции [54, 135]. Однако кроме прямого уменьшения убытков финансовой организации от возможного применения санкций в расчет созданной посредством комплаенс-функции добавленной стоимости целесообразно включать стоимость потерь и упущенных выгод при выявлении и устранении комплаенс-службой нарушений которые могли бы повлечь применение крайних мер воздействия – отзыва или приостановления лицензии на осуществление лицензируемого вида деятельности.

К иным преимуществам, которые приобретает компания в лице реально функционирующего комплаенс-подразделения можно отнести достижение:

- лояльности и клиентов, выраженных в получении дополнительного дохода от клиентов за счет потребления ими дополнительного объема услуг, благодаря соблюдению их интересов, защите прав, честному и справедливому отношению, чистой репутации, качеству услуг с учетом эффективного управления регуляторным риском;

- заинтересованности акционеров и инвесторов (партнеров), выраженных в финансировании развития компании, благодаря соблюдению их интересов и защите прав, эффективности корпоративного управления, чистой репутации, хорошим операционным результатам и величине прибыли;

- лояльности контрагентов поставщиков, заключающиеся в предоставлении лучших условий сотрудничества, скидок, благодаря надежности компании и добросовестной профессиональной работе ее сотрудников, честному отношению к контрагентским обязательствам, соблюдению договорных условий;

- доверия сотрудников и общества в целом, выраженные в лояльности сотрудников к компании и хорошей репутации, благодаря соблюдению прав сотрудников, справедливым мотивационным программам и компенсационным схемам и мероприятиям в сфере корпо-

ративной социальной ответственности, поощряющим ответственное поведение.

Кроме того финансовые институты, имеющие сильную комплаенс культуру и эффективную службу комплаенс более устойчивы к финансовым кризисам. Не случайно наименьший урон во время Мирового финансового кризиса 2006–2008 гг. понесли финансовые институты исламских стран, где комплаенс опирается на старейшие всеобъемлющие неукоснительно соблюдаемые нормы Шариата, которые вплетены во все отношения в обществе. Традиционно высокую устойчивость к кризисам демонстрируют финансовые институты Канады, где уровень культуры соблюдения законов очень высок, а финансовое законодательство достаточно строгое [161, 157, 158].

## **2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛЕНИЯ РЕГУЛЯТОРНЫМ (КОМПЛАЕНС) РИСКОМ В РОССИИ**

### **2.1. Анализ факторов регуляторного риска, оказывающих наибольшее влияние на деятельность банков и страховых организаций в России**

В последнее время в сфере регулирования деятельности финансовых институтов в России, внешней и внутренней политике государства произошли изменения, существенным образом меняющие ландшафт рисков для российских банков и страховых компаний. На фоне нарастания геополитической конфронтации, усиления государственного влияния на экономику, дальнейшего ужесточения регуляторной среды, на первый план выдвинулись нефинансовые риски, а именно стратегический и регуляторный риски [115]. Управление регуляторным риском в текущих российских реалиях весьма актуально в силу специфичности факторов, лежащих в основе данного вида риска.

Прежде всего, необходимо остановиться на тех условиях и тенденциях, которые имеют место в российской и мировой экономике в настоящее время и в которых предстоит развиваться российским банкам и страховым организациям. Согласно исследованиям Глобального института McKinsey в мировой экономике после длительного периода роста (около 30 лет) наметились тенденции к стабилизации, или даже к снижению темпов роста корпоративных доходов, что обусловлено выравниванием условий на мировых рынках, усилением позиций компаний сферы информационных технологий в отличие от индустриальных корпораций. По мнению аналитиков для адаптации к новым условиям компаниям необходимо инвестировать в интеллектуальный капитал, искать быстрорастущие рынки и повышать эффективность операционной деятельности [71]. Российские предприятия не только не являются исключением из данного контекста, а напротив находятся в группе компаний с повышенными рисками, что обусловлено волатильностью развивающихся экономик в целом. Текущее положение российской экономики усугубляется существенной зависи-

мостью от конъюнктуры сырьевых рынков, которая в последние годы также весьма неблагоприятна, и не дает надежд на позитивные перемены в обозримой перспективе. Банки, выступая в роли «кровеносной системы» национальной экономики, чутко реагируют на любые изменения экономических условий. Привычный для первого десятилетия XXI в поступательный рост доходов российских банков сменился сначала замедлением темпов роста, а в последние годы и вовсе отрицательной динамикой (см. рис. 2.1). Так, по итогам 2015 прибыль российской банковской системы составила 192 млрд р., что в 3 раза меньше относительно предыдущего года, и более чем в 5 раз – относительно максимального совокупного финансового результата российских банков, достигнутого за 2012 год (см. прил. 1).

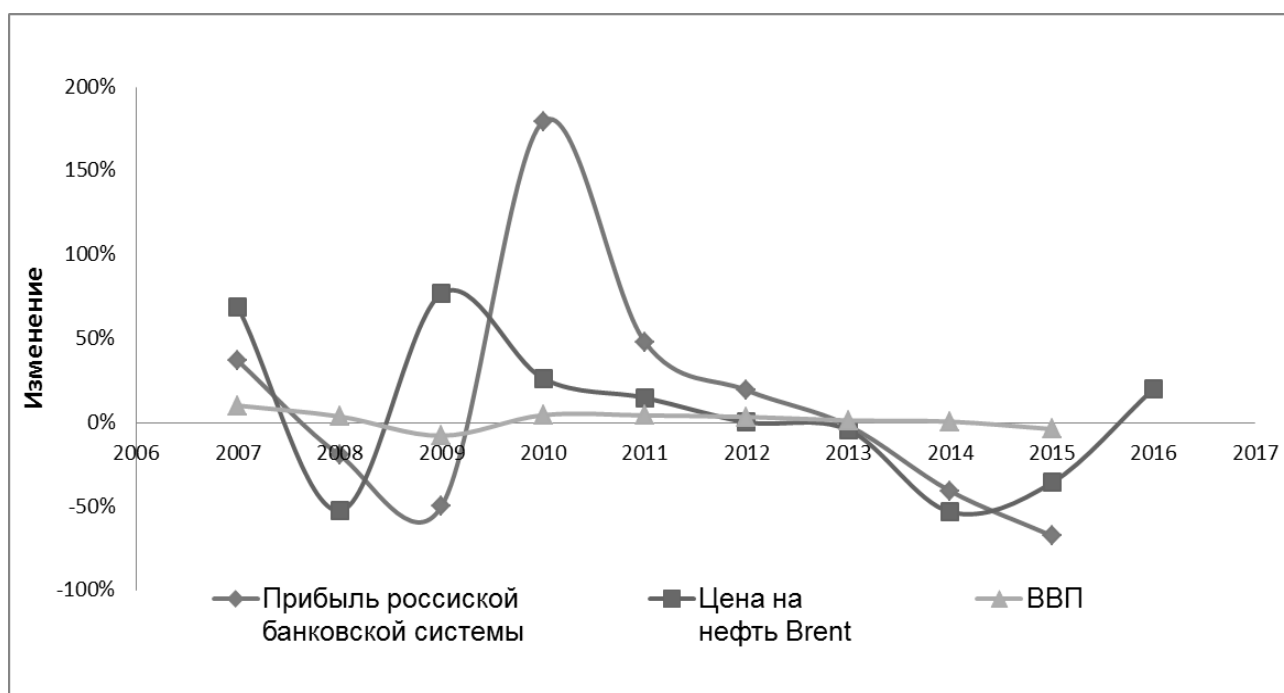


Рис. 2.1. Зависимость финансового результата российских банков от конъюнктуры мировых цен на нефть (Составлено по данным: [67, 91, 159])

В 2015 году наблюдался существенный прирост вкладов населения (на 23,8 %), являющихся относительно дорогим источником привлеченных средств. При этом возможности для выгодного размещения дополнительного объема ресурсов ограничивались снижением инве-



стиционной активности предприятий [65] и ухудшением их финансового состояния, а также снижением реальных доходов населения [109]. Так, имел место опережающий темп роста просроченной заложенности по ссудам, предоставленным физическим лицам и предприятиям реального сектора экономики на фоне сжатия самих кредитных портфелей указанных категорий заемщиков (см. прил. 1). Выпадающие процентные доходы лишь частично компенсировались размещением свободных средств в относительно низкодоходные, но и менее рискованные депозитные инструменты Банка России. Итогом продолжающегося на протяжении 3–4 последних лет снижения эффективности деятельности кредитных организаций стало падение за 2015 год рентабельности активов и капитала банковского сектора до минимальных за последние 10 лет величин – 0,3 и 2,3 % соответственно. В таких условиях банки вынуждены прибегать к наиболее распространённым методам снижения расходов, в числе которых сокращение персонала [83] или закрытие убыточных структурных подразделений.

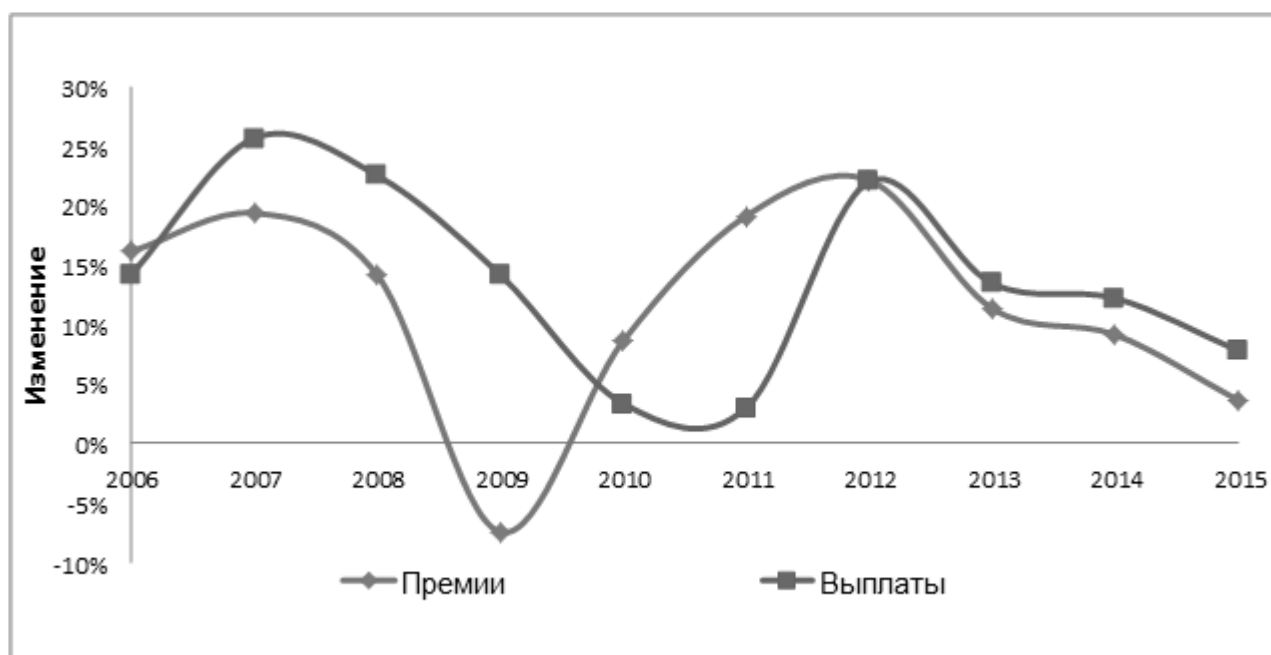


Рис. 2.2. Динамика страховых премий и выплат  
(Составлено по данным: [118])

Негативные тенденции в экономике не обошли стороной и страховой сектор. Не последнюю роль здесь сыграли обозначенные выше тенденции в банковской сфере, поскольку банковский канал имеет существенное значение для продажи страховых услуг. Доля банкострахования в общем объеме страхового рынка в последние годы превышала 20 %, снизившись до 17 % лишь в 2015 году. Доля автострахования (ОСАГО и автокаско) в общем объеме страховых сборов составляет порядка 40 %. Стагнация кредитования физических лиц и корпоративных клиентов (см. прил. 1), падение продаж новых автомобилей [51] обусловили сокращение реального объема рынка страховых услуг на 9 % при его незначительном (на 3,3 %) номинальном росте. От более сильного падения рынок спасло лишь повышение тарифов по ОСАГО, однако влияние данного позитивного фактора к концу 2015 года сошло на нет. После заметного оживления в посткризисные 2010–2012 гг. темп роста страхового рынка замедлился и снижается уже на протяжении 3 последних лет. Причем темп роста страховых премий тормозит сильнее, чем темп роста выплат, (см. рис. 2.2), что требует от страховых компаний снижения расходов на ведение дела, в том числе путем сокращения персонала [82, 92, 76, 107].

Изложенное выше свидетельствует о том, что модели развития банковского и страхового бизнеса, ориентированные на рыночную экспансию, экстенсивный рост, агрессивную маркетинговую политику и стимулирование активных продаж финансовых услуг, себя исчерпали, поскольку изменились ключевые условия, на которых данные модели базировались, а именно:

- относительно устойчивый рост реальных доходов населения сменился снижением;
- повысилась информированность населения о функционировании финансовых услуг;
- имеет место относительное насыщение в отдельных сегментах рынка;
- в условиях экономической неопределенности снизилась инвестиционная активность бизнеса;

– открытость международных рынков рефинансирования и перестрахования, иностранные инвестиции существенно ограничены. В условиях отсутствия внешних стимулов и нарастания рисков одним из новых источников дальнейшего развития финансовых институтов могут стать стратегии, ориентированные на создание устойчивых конкурентных преимуществ за счет построения или совершенствования систем управления рисками и внутреннего контроля, в том числе – комплаенс. В зарубежной теории и практике эффективный внутренний контроль и управление рисками уже давно рассматриваются в качестве инструмента стратегического развития и конкурентной борьбы. Еще в издании 2005 года один из признанных в мире специалистов в области изучения конкуренции Майкл Портер выделяет в качестве одного из направлений создания устойчивого конкурентного преимущества снижение издержек за счет совершенствования процедур контроля рисков, приводя в пример внедрение информационных систем контроля данных о крупных клиентах казино Caesar's Palace в Лас-Вегасе, США, позволившего снизить расходы компании более чем на 20 % [100, с. 125–126]. На современном этапе развития российской финансовой системы отмеченный аспект стратегического развития приобретает особую ценность.

Еще одним важным, если не важнейшим аспектом регуляторной среды является политический режим, действующий в той юрисдикции (юрисдикциях), где работает финансовая организация. От политической среды в целом зависит характер взаимоотношений бизнеса и различного рода государственных структур, а также во многом зависят и экономические условия. Действующий в современной России политический режим специалисты относят к режиму гибридного типа – сочетающего элементы демократической политической системы и авторитарных институтов и методов управления [69, с. 106–111, 128]. Причем в развитии российского политического режима в последние годы наблюдается некий регресс в сторону авторитарных тенденций, в частности: ограничение отдельных политических прав граждан, ужесточение методов работы с оппозицией, усиление влияния правящей политической силы на судебную власть при полном

контроле законодательной власти, давление на СМИ, применение изоляционистских подходов во внешней политике и государственной идеологии. Имея свои плюсы такой режим, обладает и очевидными недостатками, в частности отсутствием горизонтальной подотчетности исполнительной власти и системы «сдержек и противовесов», предохраняющей власть от необдуманных или предвзятых решений, в том числе в области регулирования экономики [69, с. 106–111, 128]. Кроме того политическим системам, подобным российской системе, характерно преобладание экономических институтов, называемых в современной политической экономии экстрактивными<sup>1</sup>, то есть направленными не на развитие экономических отношений путем предоставления равных экономических возможностей всем членам общества, а на извлечение правящей группой ренты из существующих экономических структур и ресурсов [53, с. 130]. Наряду с присущим финансовому сектору (в силу объективных причин) высоким уровнем регуляторной нагрузки, гибридные политические режимы с авторитарными методами управления и экстрактивными институтами несут для финансовых организаций специфичные риски, обусловленные следующими факторами:

1. Большое количество различного рода контролирующих и силовых государственных органов. Как правило, власть в авторитарных или гибридных государствах опирается на силовую поддержку таких органов. Помимо, собственно, регулятора финансовых рынков, в России действует большое количество надзорно-контролирующих структур (Роспотребнадзор, Федеральная антимонопольная служба, ФНС России, Федеральная служба судебных приставов, Пенсионный фонд РФ, МЧС, экономические подразделения МВД, ФСБ, Следственного комитета РФ, органы прокуратуры и пр.), которые обладают полномочиями по регулированию различных сфер права, так, или иначе, касающихся деятельности финансовых организаций. Следовательно, каждый из перечисленных органов может применять к банку или страховой организации различного рода меры воздействия при нару-

---

<sup>1</sup> От англ. to extract – «извлекать», «выжимать», прим. [53, с. 130].

шении соответствующих отраслей права, что будет являться фактом реализации регуляторных рисков.

2. Высокий уровень коррупции на всех уровнях государственного управления. Сочетание большого количества контролирующих органов, их широких полномочий и неподотчётности обществу дает благодатную почву для коррупции. Согласно исследованиям международного движения по противодействию коррупции Transparency International по итогам 2015 года Россия занимает 119 позицию из 168 стран по индексу восприятия коррупции (ИВК)<sup>1</sup>, имея оценку ИВК равную 33 баллам, что на 30 % хуже среднемирового уровня [132]. По данным доклада о конкурентоспособности национальных экономик за в 2015–2016 годы, составленного Всемирным экономическим форумом (ВЭФ), коррупция по-прежнему является основным негативным фактором для конкурентоспособности российской экономики. В рейтингах стран по условиям ведения бизнеса, составленным ВЭФ Россия, занимает следующие позиции (из 140 стран, в которых проводились исследования):

защита прав собственности.....	122
защита интеллектуальной собственности.....	124
защита интересов миноритарных акционеров .....	116
защита прав инвесторов.....	88
расхищение государственных средств (фондов).....	110
взятки и другие незаконные выплаты.....	98
независимость судей.....	108
фаворитизм (кумовство) при принятии решений властями.....	90
бремя государственного регулирования.....	116
потери бизнеса от преступности и насилия.....	76
уровень организованной преступности.....	102
надежность полицейских служб.....	113 [146].

Из приведенных данных (ВЭФ) также видно, что внимание и ресурсы правоохранительных органов могут концентрироваться не

---

<sup>1</sup> Индекс восприятия коррупции – ежегодно измеряемый составной индекс, отражающий уровень восприятия коррупции в государственном секторе различных стран, прим [132].

на выполнении их прямых обязанностей, а на коррупционной деятельности, о чем свидетельствуют относительно высокий уровень коррупции, организованной преступности и соответствующих потерь бизнеса при низкой надежности правоохранительных структур и недостаточной независимости судей. В такой системе борьба коррупцией может подменяться борьбой силовых структур друг с другом за сферы влияния, а стремление получить результат любой ценой приводит к применению методов провокации коррупции, «фальсификации доказательств», что многократно увеличивает риски для финансовых организаций [79, 127]. В целом ущерб экономике от коррупции и превышения должностных полномочий силовыми структурами признается и на государственном уровне. Выступая в декабре 2015 с ежегодным посланием к Федеральному собранию, Президент России года отметил, что из 200 тысяч возбужденных в 2014 году уголовных дел по «экономическим статьям» приговорами суда завершилось только 15 %. При этом действия правоохранительных структур привели к полной либо частичной потере бизнеса 83 % предпринимателей, на которых были заведены уголовные дела [43]. То есть коррупция, и отсутствие экономических институтов отрицательно влияют на развитие национальной экономики в целом, и создают реальные угрозы для компаний на микроэкономическом уровне. Поскольку банковская и страховая деятельность в существенной степени связаны с аккумулярованием и трансформацией рисков, данные финансовые институты подвержены значительному влиянию коррупционных угроз. Причем, эти угрозы не всегда исходят непосредственно от органов власти, – они также могут действовать через клиентов, менеджмент, инсайдеров и акционеров финансовых организаций путем их вовлечения в коррупционные отношения или (и) использования банковских и страховых операций для незаконной деятельности.

3. Ухудшение экономической ситуации при относительно неэффективной правоохранительной системе приводит к росту рисков от финансового мошенничества и других экономических преступлений. Как правило, преступления в финансовой сфере представляет

собой противоправные действия со стороны сотрудников, клиентов или третьих лиц по отношению к финансовой организации, ее клиентам, с целью получения финансовых или иных выгод. Помимо коррупции, уровень которой в России существенно превышает среднемировой, наиболее распространенными категориями экономических преступлений, как в России, так и в мире является присвоение активов (хищение), манипулирование данными бухгалтерского учета и отчетности, киберпреступность, в том числе хищение персональных данных, мошенничество. Различают внутренние и внешние источники мошенничества. По данным исследования PWC с 2011 по 2014 год в России наблюдался существенный рост внешнего мошенничества при соразмерном снижении внутреннего. Однако среди основных причин, способствующих совершению мошенничества большинство респондентов исследования PWC (76 %) отметили «наличие возможности» для совершения преступления, что может быть обусловлено уменьшением выделяемых компанией ресурсов на процедуры внутреннего контроля в рамках снижения издержек во время экономического спада [86]. В силу специфики страхования, мошенничество широко распространено в данной сфере, как правило, в виде ложного заявления о страховом случае. По мнению МАСН мошеннические действия против страховщика, его клиентов могут также совершать различного рода посредники – страховые агенты, аварийные комиссары, бюро экспертиз, недобросовестные юристы [133]. В России, как правило, (53 % случаев) мошенничество совершается клиентами организаций, однако не последнюю роль в способствовании фактам мошенничества играют сотрудники организации и другие клиентами, которые становятся жертвами мошенничества в силу неосведомленности, низкого уровня правовой и финансовой грамотности населения. Один из распространенных в последнее время в России видов мошенничества базируется на питаемых авторитарными отношениями ментальных установках общества. Преступники выдают различными способами выдают себя за сотрудников надзорно-контролирующих или правоохранительных органов, спецслужб и силовых ведомств, органов государственной

власти, подразделений безопасности банков и, тем самым, получают доступ к имуществу и (или) личной информации граждан или организаций. Аналогичные методы используются и в кибермошенничестве. По данным отчета компании Group-IB в 2015 году – начале 2016 года ряд российских банков и их клиентов подвергся атакам со стороны хакерской группы Vuhtrap. Рассылая зараженные фишинговые электронные письма от имени Банка России, мошенники похитили с корсчетов банков порядка 1,8 млрд р. [130]. Эксперты Group-IB отмечают рост интереса преступников к хищениям у финансовых организаций в 2015 году и прогнозируют увеличение количества целевых атак в 2016 году [122]. Несмотря на то, что в нормативной базе банковской деятельности риски мошенничества относятся скорее к операционным рискам, они также в существенной степени находятся в сфере интересов комплаенс-служб. Так, в числе негативных последствий мошенничества помимо прямых финансовых потерь специалисты PWC отмечают и возможность ухудшения отношений с регулирующими органами [86].

4. Неравная конкуренция со стороны государственных и квазигосударственных финансовых структур. В условиях нарастания рисков, а следовательно, и нагрузки на капитал, государственные компании, в частности банки, имеют преимущества в части возможности докапитализации, тогда как частные банки испытывают с этим проблемы ввиду снижения мотивации и возможностей инвесторов. Так, за последние 10 лет доля пяти крупнейших по размеру капитала банков в совокупном капитале банковской системы России увеличилась с 34 до 50 %. Все пять указанных банков контролируются государством. Кроме того, имея более выгодные условия для привлечения ресурсов и рефинансирования, банки с государственным участием превосходят частные банки по уровню маржи и рентабельности [97].

5. Отсутствие четкой экономической программы развития страны и непредсказуемость политических решений, затрагивающих интересы финансового бизнеса. В условиях снижения доходов бюджета все чаще принимаются экстренные политические решения для кор-



ректировки текущей ситуации, в том числе в ущерб целям долгосрочного развития финансовых рынков без должного обсуждения с бизнес-сообществом. В качестве примера таких решений можно привести так называемую «заморозку» пенсионных накоплений граждан. Приостановление формирования накопительной части пенсии, и возможное ее упразднение в дальнейшем подрывает доверие граждан к пенсионной системе в целом и к негосударственным пенсионным фондам в частности, что отрицательно сказывается на дальнейших перспективах развития российского финансового рынка. Кроме того в последние годы имело место существенное обострение международных отношений. Нарастание геополитических рисков вылилось в существенные ограничения для деятельности ряда российских финансовых учреждений на международных рынках вследствие применения рядом государств экономических санкций. Крупные банки не только несут прямые потери от международных санкций, но и вынуждены экстренно расширять деятельность комплаенс-служб для контроля соблюдения режимов ограничений, нарушение которых несет применение более жестких мер.

Все перечисленные выше факторы риска в той или иной мере оказывают существенное влияние на деятельность финансовых организаций, и требуют внимания со стороны менеджмента и служб, входящих в систему внутреннего контроля организации, однако, данные факторы по отношению к регуляторному риску являются скорее косвенным. В свою очередь непосредственное прямое действие регуляторного риска обусловлено особенностями государственной политики в области регулирования финансовых рынков, тон которой задается на высшем уровне политической иерархии.

С 2013 года, после назначения Председателем Банка России Э.С. Набиуллиной, в числе основных целей политики регулятора в области банковского надзора и лицензирования заявлено «оздоровление банковского сектора» путем вывода с рынка кредитных организаций, не соблюдающих требования федерального законодательства, прежде

всего в области ПОД/ФТ<sup>1</sup>, в том числе вовлеченных в совершение сомнительных операций [5, 73]. Эта политика опирается на поддержку главы российского государства. По мнению Президента России, количество банков в экономике страны избыточно, и оно должно сокращаться за счет укрупнения кредитных организаций. В первую очередь, необходимо «избавить экономику» от финансовых учреждений, вовлеченных в отмывание преступных доходов и финансирование терроризма. В качестве сопоставимого целевого ориентира достаточного количества банков для экономики Президент в 2014 году обозначил цифру в 250 банков [52, 34].

В целом среди мер надзорного реагирования, применяемых Банком России и его территориальными учреждениями к банкам в процессе надзора, на протяжении ряда лет преобладают предупредительные меры: письменные рекомендации органам управления банков, совещания. Вместе с тем, в последнее время при относительно постоянном количестве предупредительных и принудительных мер, наблюдается усиление применяемых мер, то есть рост числа жестких мер. Так за 2014 год количество введенных ограничений на осуществление отдельных банковских операций по сравнению с 2013 годом увеличилось почти на 8 %, запретов на проведение отдельных операций – на 42 %, запретов на открытие филиалов – на 4 %, а относительно 2011 года прирост составил 226 %, 156 % и 51 % соответственно [91]. Существенным образом выросло и количество крайних мер воздействия. В 2014 году Банком России отозвано 86 лицензий на осуществление банковских операций, что в 2,7 раза больше, чем в 2013 году, в 2015 году – 93 (на 8 % больше чем в 2014) (см. рис 2.3 и прил. 2).

---

<sup>1</sup> О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма : федер. закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ.

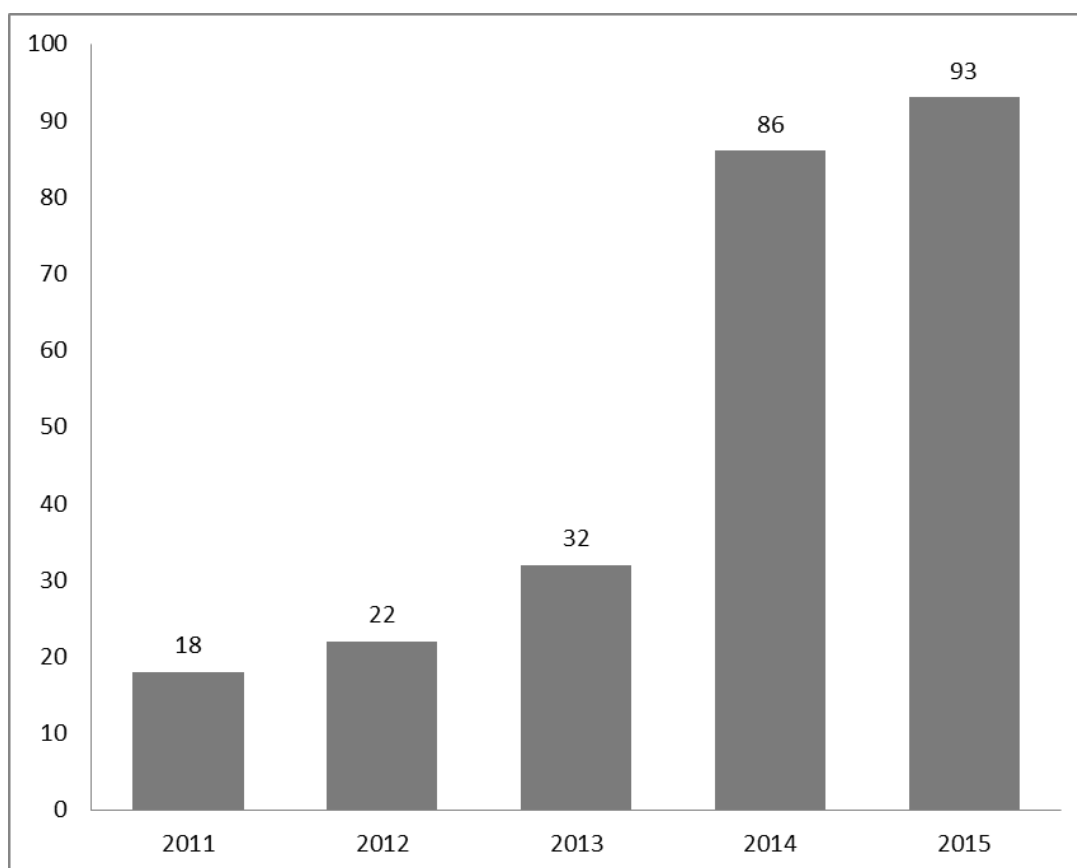


Рис. 2.3. Количество банков, у которых отозваны лицензии на осуществление банковских операций  
(Составлено по данным: [95, 114])

Результаты анализа официальных пресс-релизов об отзыве лицензий у банков за 2015 год (см. рис. 2.3) показали, что помимо формальных оснований для отзыва лицензии, определённых ст. 20 Федерального закона № 395-1, надзорный орган указывает также и факторы, принятые во внимание при вынесении решения. Основными из них являются: вовлеченность кредитной организации в совершение сомнительных операций (операций по обналичиванию денежных средств, по выводу капитала за рубеж, транзитных операций), высокорискованная кредитная политика и недооценка кредитного риска. В контексте управления регуляторным риском указанные факторы рассматриваются, как причины, приведшие к возникновению оснований для отзыва лицензий, среди которых в 2015 году преобладают неисполнения федеральных законов, регулирующих банковскую деятель-

ность, и нормативных актов Банка России, при неоднократном применении мер, предусмотренных Федеральным законом № 86-ФЗ, а также неоднократные в течение одного года нарушения требований, предусмотренных ст. 6, 7 (за исключением п. 3 ст. 7), 7.2 и 7.3 Федерального закона № 115-ФЗ, и (или) нормативных актов Банка России, изданных в соответствии с указанным Федеральным законом [3, пп. 6, 6.1 ст. 20].

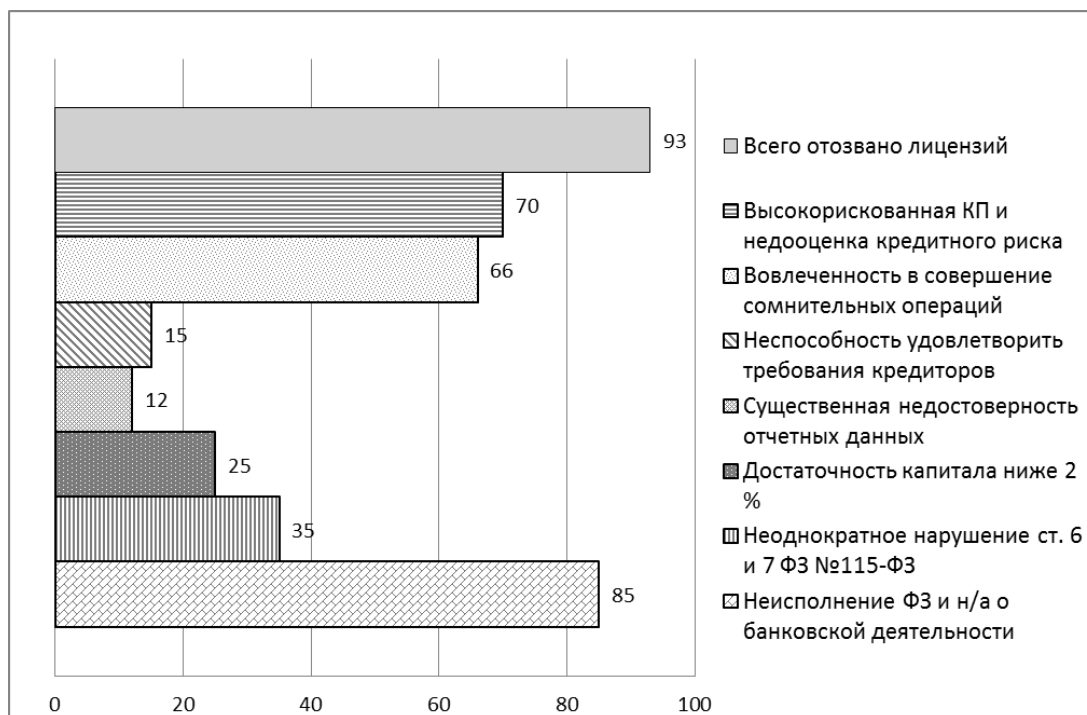


Рис. 2.4. Основания и причины отзыва лицензий на осуществление банковских лицензий в 2015 году  
(Составлено по данным: [57, 95, 102, 114])

Изменение политики регулятора в сфере банковского надзора сопровождалось изменением методологии надзорной деятельности. В сентябре 2013 года Банк России направил в свои территориальные учреждения Письмо № 172-Т<sup>1</sup>, содержащее критерии выявления высокой вовлеченности кредитных организаций в совершение сомни-

<sup>1</sup> О приоритетных мерах по осуществлению банковского надзора : Письмо Банка России от 04.09.2013 № 172-Т.

тельных операций, а также комплекс оперативных мер надзорного реагирования по отношению к таким банкам в целях предотвращения ситуаций, угрожающих интересам вкладчиков и кредиторов. Под сомнительными операциями понимаются операции, осуществляемые клиентами кредитных организаций, имеющие необычный характер и признаки отсутствия явного экономического смысла и очевидных законных целей, которые могут проводиться для вывода капитала из страны, финансирования «серого» импорта, перевода денежных средств из безналичной в наличную форму и последующего ухода от налогообложения, а также для финансовой поддержки коррупции и других противозаконных целей. Критерием высокой вовлеченности банка в совершение сомнительных операций в соответствии с Письмом Банка России № 172-Т считается квартальный объем/доля таких операций, превышающая 2 млрд р. (в наличной и безналичной форме суммарно) и (или) 3 процента (в наличной форме) от объемов дебетовых оборотов по счетам физических и юридических лиц. Следует отметить то данный критерий с даты издания Письма Банка России № 172-Т уже дважды пересматривался в сторону ужесточения [13, 28].

В соответствии с Письмом Банка России № 172-Т территориальным учреждениям рекомендуется применять к банкам, вовлеченным в совершение сомнительных операций самые жесткие меры воздействия, в числе которых введение ограничений на проведение переводов, операций по корреспондентским счетам, операций с иностранной валютой, кассовых операций. При наличии оснований, предусмотренных ст.20 Федерального закона № 395-1, территориальным учреждениям рекомендовано направлять в Банк России ходатайство об отзыве у кредитной организации лицензии на осуществление банковских операций. В 2014 году количество отозванных лицензий за неоднократное нарушение требований Федерального закона № 115-ФЗ и нормативных актов в области ПОД/ФТ [3, п. 6.1 ст. 20] увеличилось в 4,5 раза сохранением сопоставимого количества в 2015 году [57, 95, 102]. При этом в 2015 году в 66 приказах об отзыве лицензий на осуществление банковских операций (или 71 % от обще-

го количества отозванных лицензий) отмечалось, что банк был вовлечен в совершение сомнительных операций (см. рис. 2.4).

Кредитный риск остается наиболее значимым из всех видов банковских рисков, присущих российским кредитным организациям, а, следовательно, и основным источником регуляторного риска. Об этом свидетельствует существенная доля банков, допускаящих существенную недооценку кредитного риска при реализации высокорискованной кредитной политики, в числе банков, у которых в 2015 году отозваны лицензии на осуществление банковских операций (см. рис. 2.4). О принятии повышенных кредитных рисков свидетельствуют и результаты инспекционных проверок кредитных организаций проводимых уполномоченными представителями Банка России, в том числе: факты кредитования юридических лиц (в том числе аффилированных банку), не осуществляющих реальную деятельность, представляющих в кредитную организацию недостоверные данные для проведения оценки их финансового положения; факты неадекватной оценки финансового положения и качества обслуживания долга; использования для целей корректировки резерва по ссудам обеспечения, не соответствующего установленным требованиям, либо завышение стоимости такого обеспечения относительно рыночной. Результаты проверок используются территориальными учреждениями Банка России при принятии решений о применении к банкам мер надзорного реагирования. Аналогичные факты выявляются и в ходе осуществления дистанционного надзора [97].

С апреля 2013 года территориальные учреждения Банка России при осуществлении текущего надзора руководствуются Письмом Банка России № 69-Т<sup>1</sup>, в соответствии с которым, при выявлении в деятельности поднадзорных организаций ряда обстоятельств, необходимо уделять повышенное внимание анализу из отчетности в целях выявления причин возникновения таких ситуаций, а также, при наличии необходимости, вводить для кредитных организаций ежедневных

---

<sup>1</sup> О неотложных мерах оперативного надзорного реагирования : письмо Банка России от 15.04.2013 № 69-Т.

режим представления основных форм банковской отчетности (0409101, 0409134, 0409135). В случае непредставления ежедневной отчетности, а также при выявлении соответствующих оснований, рекомендуется применять принудительные меры воздействия, вплоть до ограничений и (или) запретов на проведение отдельных банковских операций, и в крайних случаях – направления в Банк России ходатайства об отзыве у кредитной организации лицензий на осуществление банковских операций [20].

Также, следует принимать во внимание, что возникновение регуляторного риска может быть обусловлено и ухудшением общей оценки экономического положения банка, осуществляемого территориальными учреждениями Банка России в соответствии с Указанием Банка России № 2005-У<sup>1</sup>, или ухудшением оценки отдельных групп показателей экономического положения. В 2014–2015 годах внесены изменения в Федеральный закон № 177-ФЗ<sup>2</sup> и ряд нормативных актов, в части введения дополнительной и повышенной дополнительной ставок страховых взносов в систему страхования вкладов (далее - ССВ) для участников ССВ, принимающих повышенные риски [7, 17]. Обязательства по уплате повышенной дополнительной ставки страховых взносов (200 процентов от базовой ставки) возникают у банков, в случае если капитал, и (или) активы, и (или) ликвидность, и (или) качество управления оцениваются как «сомнительные», и (или) значение показателя состояния внутреннего контроля (ПУ4), и (или) показателя системы управления рисками (ПУ5) больше либо равно 2,35 балла, и (или) в отношении банка действует хотя бы одна мера в виде ограничения и (или) запрета [7, 30, 45]. Повышенная ставка, равная 50 процентам от базовой, либо повышенная дополнительная ставка устанавливаются для банков, привлечшим хотя бы один вклад на условиях доходности вклада, включающего в себя процентные платежи и иную материальную выгоду, в размере, превышающем бо-

---

<sup>1</sup> Об оценке экономического положения банков : указание Банка России от 30.04.2008 № 2005-У.

<sup>2</sup> О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации : федер. закон от 23.12.2003 № 177-ФЗ (ред. от 13.07.2015).

лее чем на три процентных пункта годовых базовый уровень доходности вкладов, определенный Банком России для соответствующего месяца для вкладов в валюте Российской Федерации или иностранной валюте [7, пп. 7.3–7.5 ст. 36]. В случае неудовлетворительной оценки качества управления банком, или прозрачности структуры собственности, или несоблюдения порядка раскрытия информации о лицах под контролем или значительным влиянием которых находится банк в течение более трех месяцев подряд, а также если учет и отчетность банка неоднократно в течение года признавались Банком России недостоверными банк утрачивает право на привлечение во вклады денежных средств физических лиц и на открытие и ведение банковских счетов физических лиц [7, п. 1 ст. 48].

Таким образом, в условиях реализации Банком России вышеуказанных мер, и ужесточении ряда регуляторных требований имеет место существенное нарастание потенциальных регуляторных рисков, как с точки зрения повышения вероятности их реализации, так и точки зрения возможной величины их воздействия (стоимостной). Как следует из заявлений руководства Банка России основную работу по оздоровлению банковского сектора путем выведения с рынка «нежизнеспособных банков» планируется завершить к концу 2016 года – первой половине 2017 года [99].

Что касается страхового рынка, то здесь также есть все основания включать регуляторные риски в качестве основных в риск-профиль для субъектов данного рынка. Для участников страхового рынка основные изменения в политике регулирования их деятельности в последнее время обусловлены, прежде всего, созданием мегарегулятора финансового рынка и переходом полномочий в области страхового надзора к Банку России. В организационной структуре Банка России кроме Департамента страхового надзора создано еще одно подразделение, в сферу внимания которого попадают страховые компании – Служба Банка России по защите прав потребителей финансовых услуг и миноритарных акционеров. Полномочия названных подразделений Банка России по надзору за участниками страхового рынка разделяются по принципу функциональной модели регулирования,



предполагающей разделение надзорной деятельности на пруденциальный надзор (prudential supervision), который в рассматриваемой структуре осуществляет Департамент страхового рынка, и надзор за соблюдением правил добросовестного делового поведения (business conduct supervision), реализованный в Банке России на базе Службы защиты прав потребителей финансовых услуг и миноритарных акционеров [50, 121]. Служба рассматривает обращения клиентов страховых компаний и иных некредитных финансовых организаций по поводу нарушения их прав и законных интересов, и в случае выявления нарушений, применяет меры административной ответственности, предусмотренные Кодексом Российской Федерации об административных правонарушениях (ст. 14) [2 ст. 14.1, 15.14.1, 19.7.3]. В свою очередь Департамент страхового рынка осуществляет пруденциальное регулирование, контроль и надзор за соблюдением субъектами страхового дела требований страхового законодательства и также уполномочен применять меры воздействия за нарушение страхового законодательства, с том числе предписания об устранении нарушений, приостановление, ограничение действия лицензии или отзыв лицензии [4 ст. 32.6–32.8, 47]. Соответственно и основные регуляторные риски, которым подвержены страховые организации на текущем этапе развития российского страхового рынка, можно разделить на две основные группы: риски нарушения пруденциальных норм деятельности и риски в сфере добросовестного поведения на рынке и соблюдения прав потребителей страховых услуг.

После консолидации полномочий по регулированию страхового рынка Банком России инициирован процесс сближения подходов в регулировании и надзоре страхового и банковского секторов с целью распространения наработанного опыта в банковской сфере на новое направление деятельности. В данной связи Банком России, реализованы регуляторные изменения по ряду направлений, среди которых:

– совершенствование методологии надзора (введение института кураторов страховых организаций<sup>1</sup>, процедур мониторинга деятельности страховщиков<sup>2</sup>);

– повышение надёжности и финансовой устойчивости страховых страхового рынка (требования к качеству активов, в которые инвестируются страховые резервы<sup>3</sup> и собственные средства страховщиков<sup>4</sup>, установление порядка расчета нормативного соотношения собственных средств (капитала) и принятых обязательств<sup>5</sup>, введение порядка составления и представления в Банк России отчетности страховщиками<sup>6</sup>;

– повышение доступности страховых услуг, рыночной дисциплины и совершенствование стандартов ведения страхового дела (регулирование тарифов ОСАГО, изменение порядка расчета базовой ставки по ОСАГО<sup>7</sup>, изменение правил ОСАГО<sup>8</sup>, разработка рекомендаций для автостраховщиков по заключению договоров ОСАГО [48].

Изменение нормативной базы сопровождалось ужесточением режимов надзора за субъектами страхового дела аналогично тому, как это происходило в банковской сфере и, соответственно, нарастанию регуляторных рисков. В целях обоснованного выбора режимов надзора и оценки устойчивости рынка Банк России, основываясь ре-

---

<sup>1</sup> О кураторах страховых организаций : положение Банка России от 22.12.2014 № 447-П.

<sup>2</sup> О порядке осуществления Банком России мониторинга деятельности страховщиков : Указание Банка России от 18.01.2016 № 3935-У.

<sup>3</sup> О порядке инвестирования средств страховых резервов и перечне разрешенных для инвестирования активов : указание Банка России от 16.11.2014 № 3444-У.

<sup>4</sup> О порядке инвестирования собственных средств (капитала) страховщика и перечне разрешенных для инвестирования активов : указание Банка России от 16.11.2014 № 3445-У.

<sup>5</sup> О порядке расчета страховой организацией нормативного соотношения собственных средств (капитала) и принятых обязательств : указание Банка России от 28.07.2015 № 3743-У.

<sup>6</sup> О формах, сроках и порядке составления и представления отчетности страховыми организациями и обществами взаимного страхования в Центральный банк Российской Федерации : указание Банка России от 30.11.2015 № 3860-У.

<sup>7</sup> О предельных размерах базовых ставок страховых тарифов и коэффициентах страховых тарифов, требованиях к структуре страховых тарифов, а также порядке их применения страховщиками при определении страховой премии по обязательному страхованию гражданской ответственности владельцев транспортных средств : указание Банка России от 19.09.2014 № 384-У.

<sup>8</sup> О правилах обязательного страхования гражданской ответственности владельцев транспортных средств : положение Банка России от 19.09.2014 № 431-П.

зультатах анализа отчетности страховых организаций проверок их деятельности, разделяет все действующие страховые компании на 3 группы риска в зависимости от оценки исполнения ими страхового законодательства и требований регулятора, качества активов. По информации, приведенной в выступлении заместителя директора Департамента страхового рынка Банка России, на начало сентября 2015 года в группу высокого уровня риска вошли 92 страховые организации или 23 % от общего количества зарегистрированных на тот момент, в группу умеренного риска – 83, низкого – 175 [93]. Недовольство, высказанное руководящим сотрудником надзорного органа в частности в адрес страховщиков использующих различного рода схемы для улучшения качества и даже для искусственного создания активов на балансе позволяют сделать вывод, что важнейшей проблемой для страховщиков, а следовательно и главным источником регуляторного риска, является плохое качество, «фиктивность» активов. Кроме того страховщики, особенно связанные с банками, столкнулись с проблемой недостаточной диверсификации инвестиций в связи с введением новых требований к структуре активов, принимаемых в покрытие страховых резервов и собственных средств, которые ограничивают концентрацию инвестиций в аффилированные структуры и концентрацию на один объект (эмитента, заемщика). По оценкам специалистов рейтингового агентства «Экспер РА» на начало 2015 года около 15 % совокупных активов страхового рынка являлись «фиктивными». В связи с этим RAEX (Эксперт РА) с 1 января по 15 сентября 2015 года произвел 21 понижение публичных рейтингов надежности, связанных с выявлением «фиктивных активов» или ухудшением качества активов страховщиков [107]. При этом понижение публичного рейтинга вполне можно отнести к событию регуляторного риска.

Для страховых компаний, находящихся в вышеуказанной группе высокого риска, чрезвычайно велик риск отзыва лицензии. Так, с начала сентября 2015 года по май 2016 года Банк России отозвал лицензии у 66 страховщиков, что составляет 70 % от количества находившихся в группе высокого риска в сентябре 2015. По итогам

2015 года Банк России отозвал лицензии у 69 страховых компаний, что в 3,6 раза больше, чем в 2014 году (см. рис. 2.5). Причем основной причиной применения крайней меры стало несоблюдение требований по формированию страховых резервов, обеспечению резервов активами надлежащего качества, порядка и условий инвестирования собственных средств и средств страховых резервов [57, 66, 120].

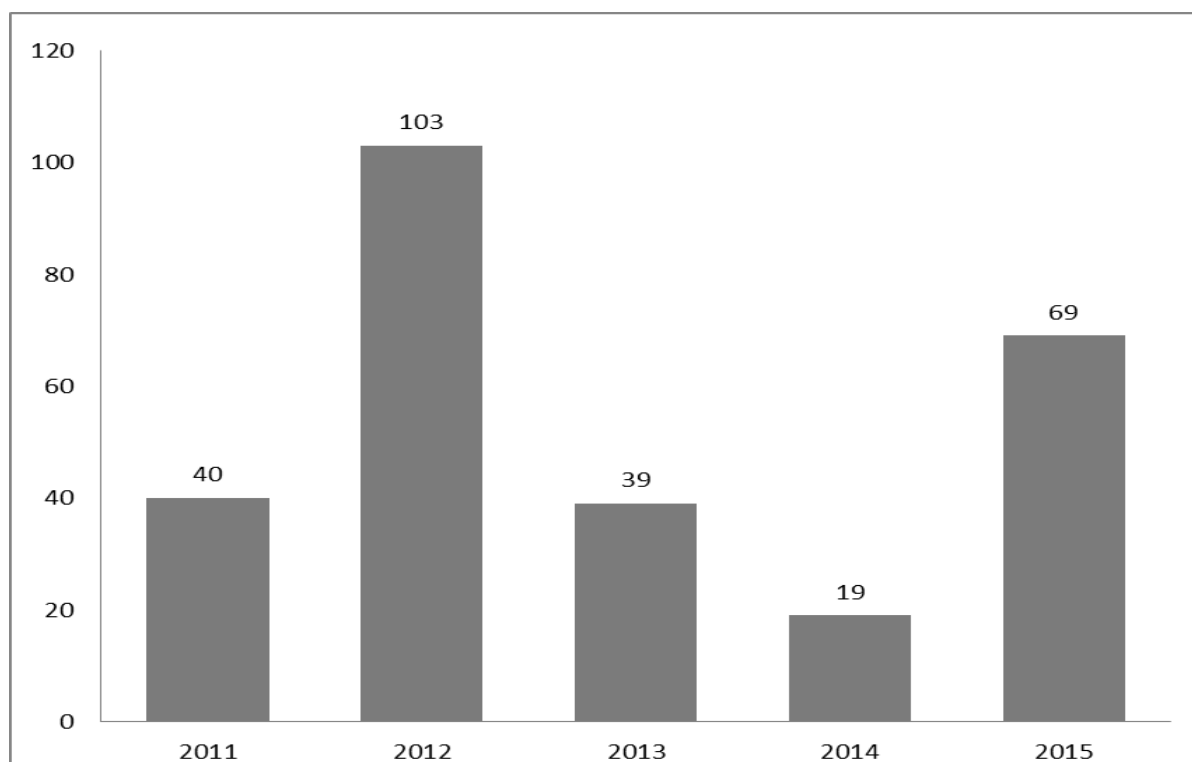


Рис. 2.5. Динамика количества отозванных лицензий у страховых компаний в 2011 – 2015 гг.  
(Составлено по данным [57,120])

Кроме того источником повышенного регуляторного риска для страховщиков является их недобросовестное поведение на рынке в части нарушения прав клиентов. Несмотря на относительно небольшое количество примененных мер воздействия, Банк России активизировал работу на данном направлении в рамках работы над повышением доступности страховых услуг. В 2015 году наблюдался существенный рост обращений граждан на деятельность страховщиков, поступающих в Банк России и его территориальные учреждения. Ри-

торика этих жалоб свидетельствует о наличии искаженных стимулов в страховом бизнесе вследствие несопоставимости величины применяемых штрафных санкций с величиной дополнительных выгод от нарушений прав клиентов.

Согласно статистике рассмотрения жалоб Службой Банка России по защите прав потребителей финансовых услуг и миноритарных акционеров (см. прил. 3) доля жалоб на действия страховых компаний в общем объеме рассмотренных обращений потребителей финансовых услуг в 2015 году составляет 73 %, из них тематика 80 % связана с ОСАГО. Наиболее существенными проблемами, исходя из содержания обращений, в настоящее время являются: манипулирование коэффициентом КБМ<sup>1</sup> (45 % обращений), навязывание дополнительных услуг (26 %), отказ в заключении договора ОСАГО (20 %), несоблюдение сроков принятия решения о страховой выплате, либо отказ в выплате (9 %) [119].

Примечательно, что «законодателем мод» по части нарушения прав клиентов является лидер рынка страхования, в том числе в сегменте ОСАГО – ООО «Росгосстрах»<sup>2</sup>. После введения КБМ при расчете страховой премии по ОСАГО в суды различных инстанций стали обращаться клиенты ООО «Росгосстрах» с исками о защите прав в связи с неправильным применением страховщиком КБМ в целях неприменения предусмотренных нормативными правовыми актами скидок за безаварийную езду. В мае 2015 Банк России ограничил действие лицензии ООО «Росгосстрах» в части заключения новых договоров ОСАГО. Решение о применении меры воздействия было принято регулятором в связи с неисполнением страховщиком в установленный срок предписаний Банка России, касающихся нарушения порядка заключения договоров ОСАГО в части применения КБМ. Также регулятор отметил нарушения, заключающиеся в необоснованном отказе от заключения договора ОСАГО, навязывании дополнитель-

---

<sup>1</sup> Коэффициент страховых тарифов в зависимости от наличия или отсутствия страховых возмещений при наступлении страховых случаев, произошедших в период действия предыдущих договоров обязательного страхования (бонус-малус).

<sup>2</sup> 31.12.2015 прекратило деятельность путем присоединения в ПАО «Росгосстрах».

ных услуг. Впоследствии ограничение лицензии было снято, однако в настоящее время в ряде регионов территориальными органами Федеральной антимонопольной службы вынесены решения о признании ООО «Росгосстрах» виновным в ущемлении прав клиентов с использованием доминирующего положения на рынке при неправильном применении КБМ и навязывании дополнительных услуг [24, 39, 44].

Пример массовых нарушений крупнейшей страховой компанией прав клиентов говорит не просто об отсутствии культуры соблюдения и норм поведения на рынке и принципов добросовестного ведения бизнеса. Речь может идти о наличии «антикультуры» или «культуры неисполнения». Одинаковая практика игнорирования норм права по всей сети офисов страховщика дает основания полагать, что сотрудникам со стороны руководства даются установки к совершению неправомерных действий при заключении договоров ОСАГО. Несомненно, такие действия страховщиков, принося сегодня дополнительные доходы, полученные незаконным путем, в долгосрочной перспективе несут компании снижение лояльности клиентов, уменьшение сборов страховой премии и доли рынка. Следует отдавать отчет в том, что нарушение прав клиентов на фоне существенный роста тарифов ОСАГО приводит к снижению доверия граждан к институту ОСАГО, расшатывая систему «снизу». Так в 2015 году автовладельцы начали отказываться не только от добровольного автокаско, но и от ОСАГО, являющегося обязательным видом страхования (см. рис. 2.1). Снижение уровня проникновения обязательного автострахования может подорвать стабильность системы в будущем [35]. Кроме того при отсутствии тенденций к улучшению ситуации применяемые Банком России меры воздействия могут быть пересмотрены в сторону ужесточения.

## Динамика количества договоров автострахования\*

Вид страхования	Количество договоров, ед.		Темпы прироста количества договоров 2015/ 2014, %	Темпы прироста взносов 2015/ 2014, %
	2015	2014		
ОСАГО	39 583 399	42 940 151	-7,8	44,9
Страхование средств наземного транспорта	3 812 159	5 212 434	-26,9	-14,3
ВСЕГО	143 462 178	157 284 097	-8,8 %	3,6

\* Рассчитано по данным: [118].

Примечательна с точки зрения комплаенс-риска история набирающего силу противостояния страховщиков и так называемых «автотюристов». По мнению сообщества автостраховщиков, в частности РСА<sup>1</sup> практика взыскания клиентами страховых выплат в судебном порядке при посредничестве профессиональных юристов наносит существенный ущерб страховым компаниям. Речь идет о прежде всего о группах людей, прибывающих на место аварии, и заключающих с пострадавшими договоры об уступке права требования к страховой компании. К значительному увеличению ответственности страховщиков приводит включение стоимости юридических услуг в требования по договорам страхования. В отдельных регионах даже наблюдается нехватка полисов ОСАГО в связи с уходом ряда страховщиков с региональных рынков, где наблюдается наибольшая активность «автотюристов» [59, 63]. Применяемая в данном случае тактика отказа от риска в достаточной степени проста. Гораздо более сложной задачей является сохранение позиций на рискованных рынках при поддержании приемлемого уровня риска.

<sup>1</sup> Здесь и далее – Российский союз автостраховщиков [Сайт РСА, 3 ст. 24].

Активное отстаивание страховщиками своих интересов находит отклик в законодательной власти и Банке России [68, 84]. Однако, следует разделять реально недобросовестных посредников и легальных юристов, представляющих интересы застрахованного. Несмотря на имеющее место в ряде случаев злоупотребление правом со стороны юридических посредников, по мнению автора, большое количество взысканий со страховых компаний выплат и судебных издержек связано и с нарушениями со стороны страховщиков и может являться следствием ненадлежащего управления комплаенс-риском, а именно отсутствия системы досудебного урегулирования споров, сбора и рассмотрения претензий клиентов, их анализа на предмет комплаенс-риска. Российское законодательство основывается на равенстве участников спора перед законом и судом и на состязательности судебного процесса [1 п. 1 ст. 19, п. 3 ст. 123]. Несмотря на то, что взыскания по договорам ОСАГО часто происходят при помощи юристов, решение по таким делам принимают суды, всесторонне изучив доказательства. Урегулирование гражданских споров в судебном порядке всегда связано с дополнительными издержками по сравнению с внесудебными способами разрешения таких конфликтов. Следовательно, одним из вариантов решения рассмотренной проблемы является совершенствование страховщиками внутренних процессов, в том числе внутреннего контроля и управления комплаенс-риском. Так, по мнению судьи Верховного суда РФ В. Момотова активная защита страхователями своих прав, в том числе при помощи юристов способствует повышению профессионального уровня страховых компаний по принципу «На то и щука в пруду, чтобы карась не дремал» [61].

Таким образом, по итогам изучения факторов комплаенс-риска, действующих в настоящее время на российские кредитные и страховые организации, можно констатировать существенное усиление действия таких факторов. Обобщение результатов проведенного анализа представлено на разработанной автором упрощенной модели, основанной на концепции «трех линий защиты» (рис. 2.6).



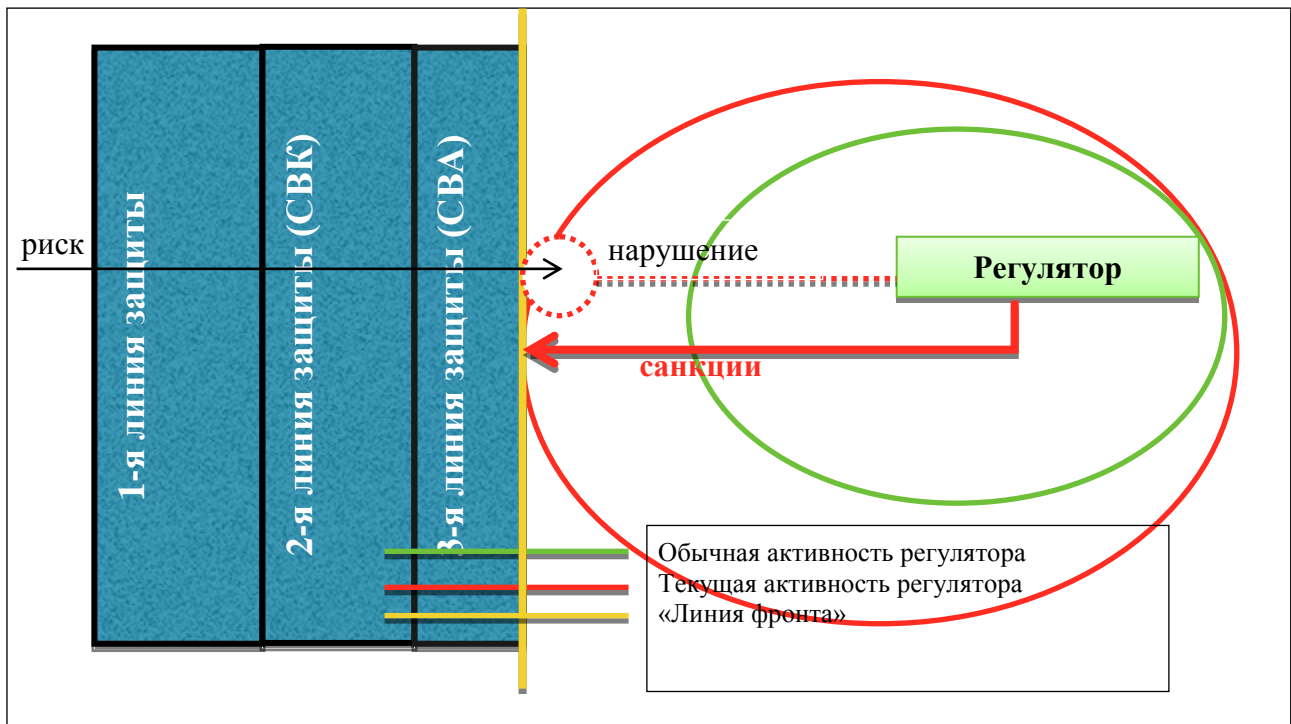


Рис. 2.6. Действие регуляторных рисков в текущих условиях  
(Составлено авторами на основе концепции  
«трех линий защиты» – [149])

В условиях экономического спада, финансовые организации, стремясь оптимизировать свои расходы, прибегают к ряду мер, в числе которых традиционно имеет место сокращение персонала. Повышение основной нагрузки сотрудников бизнес-подразделений вследствие сокращения их количества и совмещения обязанностей, в том числе, и в части контрольных функций приводит к «истончению первой линии обороны». Экономия на издержках (например снижение затрат на повышение квалификации сотрудников комплаенс-функции, наем менее опытных и квалифицированных сотрудников) может приводить к дефициту ресурсов и во «второй линии защиты». С другой стороны, как отмечено выше, экономическая и политическая ситуация в стране способствует росту количества рисков, действующих на организацию. При недостаточной активности «первой и второй линий защиты» по предотвращению регуляторного риска повышается нагрузка на «третью линию» – (СВА). В результате СВА

«пропускает» отдельные риски, либо не успевает их фиксировать своевременно в силу ориентации процессов внутреннего аудита на последующий контроль. При этом указанные риски фиксируются регулятором, который все больше применяет процедуры регулярного мониторинга рисков поднадзорных организаций и сфера активности которого в настоящее время расширена относительно обычного состояния, за счет чего «линия фронта», представляющая в данной модели соприкосновение интересов финансовой организации и регулятора по поводу контроля рисков, проходит в границах активности «третьей линии защиты». Фиксируя нарушение, регулятор применяет предусмотренные законом санкции, тем самым реализуются события регуляторного риска.

## **2.2. Выявление основных проблем внедрения института комплаенс в России**

К сожалению, большинство российских банков и страховых компаний находятся сегодня на тех уровнях развития корпоративного управления, когда речь в речь идет скорее не о формировании комплаенс-культуры, а о необходимости хотя бы обращения внимания на важность регуляторного риска и внедрения основных функций комплаенса. В банковской сфере процесс реорганизации систем внутреннего контроля в сторону выделения комплаенс функции наметился в основном благодаря введению соответствующих нормативных требований. Отсутствие такого же мощного стимула в страховой отрасли обуславливает существенное отставание субъектов страхового дела в данном вопросе.

В последнее время российские финансовые институты демонстрируют некоторое оживление интереса к функции комплаенс, о чем свидетельствует проведение семинаров консалтинговыми компаниями по вопросам комплаенс, размещение вакансий на должности комплаенс-специалистов и комплаенс-менеджеров. По данным информационного сервиса по поиску работы «Труд.ком» (агрегирует информацию различных ресурсов) за последние 6 месяцев прирост разме-

щенных работодателями объявлений о найме персонала в сфере комплаенс составил около 30 %. В мае 2016 на сайте опубликовано порядка 90 вакансий в сфере комплаенс по всей стране, что является небольшим показателем для рынка труда в масштабах всей страны. При этом большинство вакансий предложены крупными банками, в основном ПАО Сбербанк и банками с участием иностранного капитала. Из страховых компаний интерес к комплаенс-специалистам проявляет только Allianz [124].

Несмотря на очевидную актуальность развития данного направления в России развитию института комплаенс и адекватному восприятию комплаенс-функции бизнес-сообществами препятствует ряд факторов, часть из которых пересекаются с обозначенными выше (параграф 2.2) факторами риска:

1. Ментальность российского населения характеризуется высокой степенью толерантности к нарушению законов и правил. Соблюдать законы не принято. Считается, что лучше обойти имеющиеся ограничения либо создать видимость их соблюдения. В российской финансовой сфере указанная особенность отражается в виде различных схем, направленных на обход нормативных требований. Применительно к банковскому бизнесу, к такого рода схемам, имеющим целью сокрытие проблемных активов или кредитование бизнеса собственников банка за счет средств населения, относятся кредитно-вексельные схемы, фидуциарные (доверительные сделки), перемещение активов, замещение плохих активов ценными бумагами, манипуляции с вкладами населения и пр. Искусственное улучшение качества активов, как отмечено выше (параграф 2.2), применяются и страховыми компаниями [31, 81].

2. Деликатность деятельности комплаенс-функции, связанной с противодействием конфликту интересов, к которому в России тоже своеобразное отношение. В российской экономике очень сильную роль играют связи, основанные на родственных, дружеских и профессиональных отношениях между людьми или сообществами. Так, по мнению редакции журнала The Economist Россия занимает первое место среди мировых экономик по распространению так

называемого «кланового (кумовского)» капитализма [136]. В условиях, когда руководство и собственники компаний сами находятся в состоянии конфликта интересов, они так или иначе будут препятствовать внедрению комплаенс-функции, либо ее реальной деятельности на предприятии.

3. Искажение стимулов за счет высокой концентрации капитала, ограничения конкуренции и неразвитости (небольшой глубины) национального финансового рынка. В банковской и страховой отраслях имеет место высокая концентрация капитала в целом и существенная доля государства. При этом российский фондовый рынок имеет относительно небольшую капитализацию и объем торгов (наименьшие значения среди рынков стран БРИКС). В таких условиях риск снижения акционерной стоимости компании перестает играть свою дисциплинирующую роль, соответственно снижается и значимость комплаенса как инструмента защиты от данной угрозы.

4. Ограничение свободы прессы посредством консолидации медиа-активов в государственной собственности, ограничения возможностей для иностранных инвесторов на медиа рынке, давления на независимые СМИ [10, 58, 77], что приводит к ослаблению роли СМИ в качестве «четвертой власти», затрудняя освещение фактов нарушения этических норм, конфликтов интересов, коррупции. Одновременно имеет место формирование негативного образа традиционных западных ценностей посредством государственной пропаганды через контролируемые властью медиа.

5. Ограничение деятельности иностранных некоммерческих организаций, в числе которых образовательные институты, пропагандирующие принципы законности и добропорядочности, борьбы с коррупцией, защиты гражданских прав и соблюдение правил ведения бизнеса [9, 40].

6. Дефицит квалифицированного персонала. Введение требований по созданию в банках комплаенс-службы обусловило необходимость назначения руководителей СВК, в тех российских банках, где ранее подразделение по комплаенс отсутствовало. Большинство банков назначили на эти должности сотрудников (руководителей) из

бывшей службы внутреннего контроля, поскольку квалификационные требования к руководителю СВК, установленные Указанием Банка России № 3223-У это позволяют. Вместе с тем, как отмечено в Главе 1 настоящей работы, функции руководителя комплаенс-службы имеют ряд особенностей, что предъявляет специфические требования к квалификации лица, назначаемого на эту должность. При этом образовательные стандарты российских вузов пока не перестроились на предоставление соответствующего профильного образования. Некоторые вузы предлагают курсы повышения квалификации, но основными проводниками качественного образования по направлению комплаенс и внутренний аудит по-прежнему являются зарубежные профессиональные ассоциации и их российские партнеры. В частности компании «большой четверки» глобальных аудиторов – PWC и E&Y через свои учебные центры реализуют программы Института внутренних аудиторов (сертификаты CIA). Образование непосредственно по профилю комплаенс реализуется только компанией ICS, являющейся провайдером программ ICA (International Compliance Association) [104, 105, 131].

Резюмируя результаты исследования факторов риска и проблематики внедрения института комплаенс в России следует также отметить, что развитие данного направления деятельности, как правило зависит от развития внешней среды организации: экономических и государственных институтов, в том числе национального фондового рынка, правоохранительной и правовой системы механизмов защиты прав инвесторов и прав собственности в целом, образования, культуры и инфраструктуры управления рисками. Например, в относительно менее развитых экономиках (рынках) акцент в контроле рисков смещен в сторону «первой линии защиты». По мере развития экономики появляется «вторая линия», в более зрелых системах происходит разделение полномочий «второй и третьей линией». В настоящее время российский страховой рынок находится втором из приведенных этапов развития, банковская система – между вторым и третьим. При этом дальнейшее развитие института комплаенс как в банковской так и в страховой деятель-

ности сдерживается развитием экономических институтов и институтов государственного управления в целом.

При этом отставание развития институциональной среды является «якорем» для экономического роста в России в целом. Развитие бизнеса существенным образом сдерживается недостаточной эффективностью государственных институтов (независимый суд, парламент, политическая конкуренция), которые в большинстве своем носят «экстрактивный характер». Однако процессы развития институциональной среды внутри организаций и в стране в целом могут взаимно влиять друг на друга. Опережающие развитие процедур корпоративного управления, риск-менеджмента, корпоративной культуры внутри организаций в конечном итоге может подтолкнуть к соответствующим процессам и государственные структуры. В противном случае устаревшая структура государственного управления будет существенным образом сдерживать потенциал развития экономики.

### **3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РЕГУЛЯТОРНЫМ (КОМПЛАЕНС) РИСКОМ**

#### **3.1. Общие подходы и рекомендации по управлению регуляторным риском**

Основываясь на проведенном в Главах 1–2 настоящей работы анализе теоретических основ управления регуляторным (комплаенс) риском, факторов риска и проблем организации комплаенс, считаем возможным предложить ряд базовых рекомендаций для банков и страховых компаний следование которым будет способствовать формированию системы комплаенс-контроля, отвечающей современным подходам и вызовам. Ряд рекомендаций носят общий характер и может применяться вне зависимости от отраслевой принадлежности организации (параграф 3.1). В параграфах 3.2 и 3.3 изложены специфические рекомендации, уточняющие общие положения параграфа 3.1 в зависимости от специфики деятельности и присущих рисков.

Рассмотрим Общие рекомендации:

1. Прежде всего, необходимо выполнение ключевого принципа управления регуляторным комплаенс риском – *tone at the top*. Применительно к сегодняшней ситуации в России это означает осознание руководством и собственниками финансовой организации, что регуляторный риск является одной из ключевых угроз и надлежащая организация управления данным видом риска является условием выживания компании в среднесрочной перспективе. Кроме того руководство организации должно осознавать свою ответственность за организацию комплаенс. Здесь будет вполне уместным привести аналогию. Термин комплаенс кроме сферы внутреннего контроля и риск-менеджмента применяется и в медицине, в частности при лечении тяжелых форм заболеваний. В данном случае комплаенс означает добровольное следование пациента курсу лечения, предписанному лечащим врачом. Несоблюдение рекомендаций может повлечь осложнения болезни, либо летальный исход [123]. Аналогично, игнорирование важности комплаенс в современных российских условиях

может привести для финансовых организаций к применению серьезных санкций, либо к отзыву лицензии на осуществление банковских операций. Иногда осознание важности вопроса управления регуляторным риском приходит к руководству уже слишком поздно, когда риск уже реализовался, как например это было в «Банк24.ру», где после отзыва лицензии на осуществление банковских операций руководство банка обратилось к клиентам с признанием собственных ошибок в области контроля сомнительных операций [108, 117]. Лицо, занимающее должность единоличного исполнительного органа или члена коллегиального исполнительного органа, курирующего деятельность комплаенс-службы, или члена Совета директоров, курирующего вопросы комплаенс должен иметь квалификацию в сфере комплаенс или внутреннего аудита (например, диплом CIA, ICA). Целесообразно рассмотреть возможность организации обучения указанных лиц, а также закрепить соответствующие квалификационные требования к данным должностям во внутренних документах организации.

Те компании, руководство и собственники которых не понимают или по каким-либо причинам отвергают необходимость организации управления регуляторным риском, в ближайшей и среднесрочной перспективе могут столкнуться с серьезными угрозами, связанными с реализацией регуляторного риска.

По мнению первого заместителя Председателя Банка России А.Ю. Симановского возможность банков остаться на рынке и продолжить свое развитие будет во многом зависеть от добропорядочности и воли собственников и менеджмента кредитных организаций [99].

2. Для надлежащего выполнения своих функций СВК и (или) ее руководитель должны обладать реальными полномочиями и независимостью. Также должны быть разработаны внутренние документы в области комплаенс: кодекс профессиональной этики, документ, закрепляющий общие положения по комплаенс (политика), документ по управлению комплаенс-риском (положение о регуляторном риске), положение о деятельности СВК. Внутренние документы в сфере комплаенс должны определять полномочия и ответственность по



управлению регуляторным (комплаенс) риском, применяемые методы и процедуры по управлению регуляторным риском, процедуры принятия решений и подотчетность. В качестве примера качественного внутреннего документа по управлению регуляторным риском можно привести Положение по управлению регуляторным риском «Национального Рейтингового Агентства», размещенного на сайте организации [49].

3. Необходимо применять риск-ориентированный подход в управлении регуляторным (комплаенс) риском. Система управления регуляторным риском, применяемые методы и процедуры управления регуляторным риском должны концентрировать свои усилия и ресурсы на направлениях деятельности, несущих наиболее существенные риски, в том числе на направлениях, традиционно рассматриваемых как источники финансовых рисков (например, кредитование в банковской сфере, инвестирование активов и страховых резервов – в страховом деле).

В качестве объектов контроля которые потенциально могут являться источниками регуляторного (комплаенс) риска необходимо рассматривать:

- внутренние документы;
- системы (информационные, организационные, технические);
- бизнес-процессы;
- процедуры;
- активы;
- клиентов и контрагентов;
- персонал (в том числе отдельные сотрудники и должностные лица, способные влиять на принятие решений и (или) обладающие ценной информацией).

4. По нашему мнению предпочтительным является комплексный подход в управлении комплаенс-рисками, то есть управление комплаенс-рисками должно включать, помимо регуляторного комплаенс: антикоррупционный комплаенс, этический комплаенс, управление конфликтами интересов, информационную безопасность, противодействие неправомерному использованию инсайдерской информации

и манипулированию на рынке ценных бумаг, ПОД/ФТ. Это позволит лучше координировать усилия организации в области управления нефинансовыми рисками. При разработке политики по комплаенс и внутренних процедур, следует уделять достаточное внимание вопросам противодействия коррупции и конфликтам интересов. При этом целесообразно учитывать опыт международного сообщества в решении данного вопроса, в том числе такие иностранные законодательные акты как: законы Сарбейнза-Оксли и Додда-Франка (США), UK Bribery Act (Великобритания), документы FATF.

5. Необходимо применять проактивный подход в управлении комплаенс рисками, основанный на постоянном мониторинге регуляторной среды, на предмет перспектив влияния новых норм на бизнес. Сегодня все проекты нормативных актов Банка России и законодательных актов в рамках обязательной антикоррупционной экспертизы публикуются на открытых ресурсах для изучения участниками рынка и публичного обсуждения [8, 106, 125].

6. Процедуры комплаенс должны включать превентивный (упреждающий) контроль в том числе: согласование СВК проектов внутренних документов по всем направлениям деятельности, согласование кандидатов при приеме на работу и назначению на должности, согласование определенных видов сделок.

7. Нужно стремиться к применению современных методик и инструментов комплаенс. Например, активно использовавшаяся в последнее десятилетия технология CRM (Customer Relationship Management) может в сегодня приобрести новое значение. Если раньше CRM применялся для увеличения продаж, кросс-продаж, то сегодня его можно вполне применить для целей комплаенс. Данный канал можно применять для получения обратной связи от клиентов по вопросам их удовлетворенности, соблюдения их прав, в том числе относительно новых продуктов. С точки зрения развития бизнеса CRM должен стать источником знаний для формирования персональных предложений для клиентов, основанных на результатах анализа активностей, совершаемых транзакций, используемых продуктов с применением технологии анализа больших данных (Big Data). Персо-

нификация и кастомизация банковских продуктов позволит снизить риск нарушения прав клиентов и облегчить контроль за комплаенс риском на клиентском направлении.

В данном контексте необходимо активно использовать внешние источники информации относительно удовлетворённости клиентами соблюдением их прав: различного рода форумы, рейтинги предпочтений и прочее. Так например, на портале «Банки.ру» публикуются так называемые «народные рейтинги» банков и страховых, компаний. Рейтинг формируется на основе отзывов клиентов об уровне сервиса и соблюдении прав клиентов. При этом, компании осознающие важность данного публичного открытого канала информации о себе, считают необходимым лично рассматривать обращения своих клиентов на сайте и давать комментарии относительно возможности разрешения проблемы, либо пояснять свою позицию, положения внутренних документов организации или закона.

В рамках идентификации регуляторного риска на возможно ранних стадиях его проявления целесообразно применять ключевые индикаторы риска, которые должны быть настроены таким образом, чтобы позволить внести корректировку в работу до того, как риск будет зафиксирован регулятором.

Модель использования службы безопасности устарела. Комплаенс является современным и действенным инструментом предотвращения угроз мошенничества, неправомерного использования коммерческой и инсайдерской информации. Это не значит, что однозначно вопросами безопасности должна заниматься СВК, но данные вопросы должны быть включены в сферу ответственности СВК и СВК должно координировать деятельность в сфере информационной безопасности. При этом непосредственно процедуры могут реализовываться подразделением безопасности. В качестве основных современных применяемых процедур можно отметить:

- организация системы анонимного информирования о фактах коррупции, конфликта интересов (hot line), иных проявлениях регуляторного риска;

- процедуры служебного расследования по фактам выявления коррупционных инцидентов;
- обучение персонала по вопросам противодействия мошенничеству, коррупции, конфликту интересов и пропаганда этических ценностей и надлежащего поведения;
- обучение клиентов методам выявления мошеннических действий и вопросам финансовой безопасности, повышение финансовой грамотности и осведомленности клиентов;
- распределение полномочий и организация так называемых «китайских стен».

8. Отдельные процессы могут быть переданы внешним исполнителям на аутсорсинг. Например в определенных случаях имеет смысл доверить специализированным поставщикам оказание услуг по информационной безопасности в части противодействия мошенничеству (антифрод, антиспам). Также полезно проводить внешний аудит отдельных процессов для независимой оценки слабых сторон.

9. В рамках системы управления регуляторными риском следует уделить особое внимание выстраиванию конструктивных взаимоотношений с надзорными органами. Управление рисками всегда связано с определенными затратами, в том числе на идентификацию и оценку рисков. Опираясь на принципы *tone at the top*, *risk based approach* следует перейти к восприятию мнений и оценочных суждений надзорного органа как источника относительно бесплатной квалифицированной информации о собственных рисках организации.

В соответствии с п.4(1).1 Положения Банка России № 242-П в функциях комплаенс-службы предусмотрено участие во взаимодействии банка с надзорными органами, саморегулируемыми организациями, ассоциациями. В данной связи есть основания наделить руководителя комплаенс-функции полномочиями по взаимодействию с куратором банка (страховой организации) от Банка России [16, 26]. В данном случае, лицо ответственное за управление регуляторным риском будет получать требования, замечания, вопросы и суждения надзорного органа из первых уст в неискаженном виде, что позволит более объективно оценивать ожидания регулятора и более оператив-

но реагировать на них. Кроме того, это повышает статус комплаенс-службы (ее руководителя) в организации. Если руководитель комплаенс не достаточно осведомлён по конкретному вопросу куратора, то он может переадресовать общение на профильного специалиста, но он при этом уже обладает информацией, что у куратора есть интерес по конкретному вопросу и строит свои дальнейшие действия соответствующим образом. Задача комплаенс – стремиться предугадать и уточнить ожидания надзорного органа для понимания зон риска и возможных мер реагирования. Кроме контактов с куратором целесообразно наделить комплаенс-службу следующими полномочиями в рамках взаимодействия с надзорными органами:

- сопровождение проверок надзорных и контролирующих органов (например, инспекционных проверок Банка России, камеральных налоговых проверок, прокурорских проверок и др);

- участие в совещаниях, встречах с надзорными органами, в том числе инициирование проведения таких совещаний, в случаях, когда это необходимо (например, для уточнения позиции, намерений надзорного органа по тем или иным вопросам);

- своевременное и полное представление запрашиваемой надзорным органом информации;

- контроль исполнения требований и рекомендаций надзорного органа в рамках применённых мер воздействия, контроль соблюдения введенных ограничений.

Отлаженные, продуктивные и конструктивные отношения организации с надзорными органами, основанные на взаимном доверии, под контролем руководителя по комплаенс имеют все шансы занять место «четвертой линией обороны» системы внутреннего контроля и управления рисками.

Вместе с тем, замена системы управления регуляторным риском (в том числе в части взаимодействия с надзорными органами) другими «традиционными» для российского общества механизмами недопустима. В ряде отраслей с высоким уровнем государственного регулирования получил распространение подход, основанный на активном управлении взаимоотношениями с регули-

рующими органами и институтами государственной власти – Government Relations (GR), представляющая собой деятельность специально уполномоченных сотрудников (GR-специалистов) по сопровождению деятельности компании в политической и (или) регуляторной среде. Цель GR состоит в выстраивании долгосрочных конструктивных отношений с профильными для компании политическими стейкхолдерами, основная задача – предотвращать возможные угрозы от деятельности политических стейкхолдеров и реализовывать потенциальные возможности компании посредством ее участия в политических действиях. Более широкую известность имеет понятие лоббизм, являющийся одной из функций GR, и заключающийся в воздействии на органы государственной власти для корректировки их законодательных и иных властных инициатив в интересах компании [112]. В крупных компаниях деятельность GR конечно может быть встроена в систему управления регуляторным риском, однако необходимо четко разграничивать полномочия GR и комплаенс, причем GR должен быть в числе первоочередных объектов комплаенс-контроля. Дело в том, что грань, проходящая между законными способами продвижения позиции компании в политической (регуляторной) среде и элементами коррупции может быть достаточно тонка. Ошибки GR и агрессивное лоббирование, может повлечь реализацию политических рисков, за которыми стоит вероятность многократного увеличения уровня регуляторного риска.

9. Комплаенс-функция должна быть ориентирована на обеспечение соблюдения принципов добросовестного поведения на рынке и прав потребителей финансовых услуг. Основной задачей здесь является смена парадигмы в розничном бизнесе. Банкам и страховым компаниям следует престать воспринимать клиентов как бездумную серую массу, готовую проглотить любое количество ненужных услуг, проданных на базе локомотивного продукта (кросс-продажи). Сегодня экономическая ситуация заставляет клиентов страховой компании или банка более тщательно подходит к выбору продуктов и целесообразности их приобретения. Что касается банкострахования то в данном сегменте в последнее время доля кредитного страхования уже

начала снижаться. Применительно к комплаенс это означает тщательный контроль новых продуктов и мониторинг взаимоотношений с клиентами.

Указанные выше усилия в сфере управления регуляторным (комплаенс) риском будут гораздо более продуктивны при их подкреплении все тем же важнейшим компонентом – комплаенс культурой и реальной заинтересованностью руководства и персонала в соблюдении требований законов, нормативных актов, принятии действенных мер по исполнению требований и рекомендаций регулятора. Только все компоненты в совокупности приведут к повышению уровня доверия со стороны регулятора. В предложенной во 2 Главе настоящей работы модели, иллюстрирующей коммуникации компонентов системы внутреннего контроля организации с регулятором, обозначенные события будут выглядеть как смещение «линии фронта» вправо – за пределы третьей линии защиты. Понимая, что система внутреннего контроля поднадзорной организации достигла того уровня зрелости, когда эффективно работают механизмы саморегуляции и предотвращения рисков на всех трех линиях защиты, надзорный орган примет логичные шаги по сокращению сферы своей активности для высвобождения и перераспределения своих ресурсов. На высоких уровнях зрелости системы внутреннего контроля и комплаенса сфера активности комплаенс-культуры расширяется за пределы границ системы внутреннего контроля организации, создавая дополнительную «защитную оболочку».

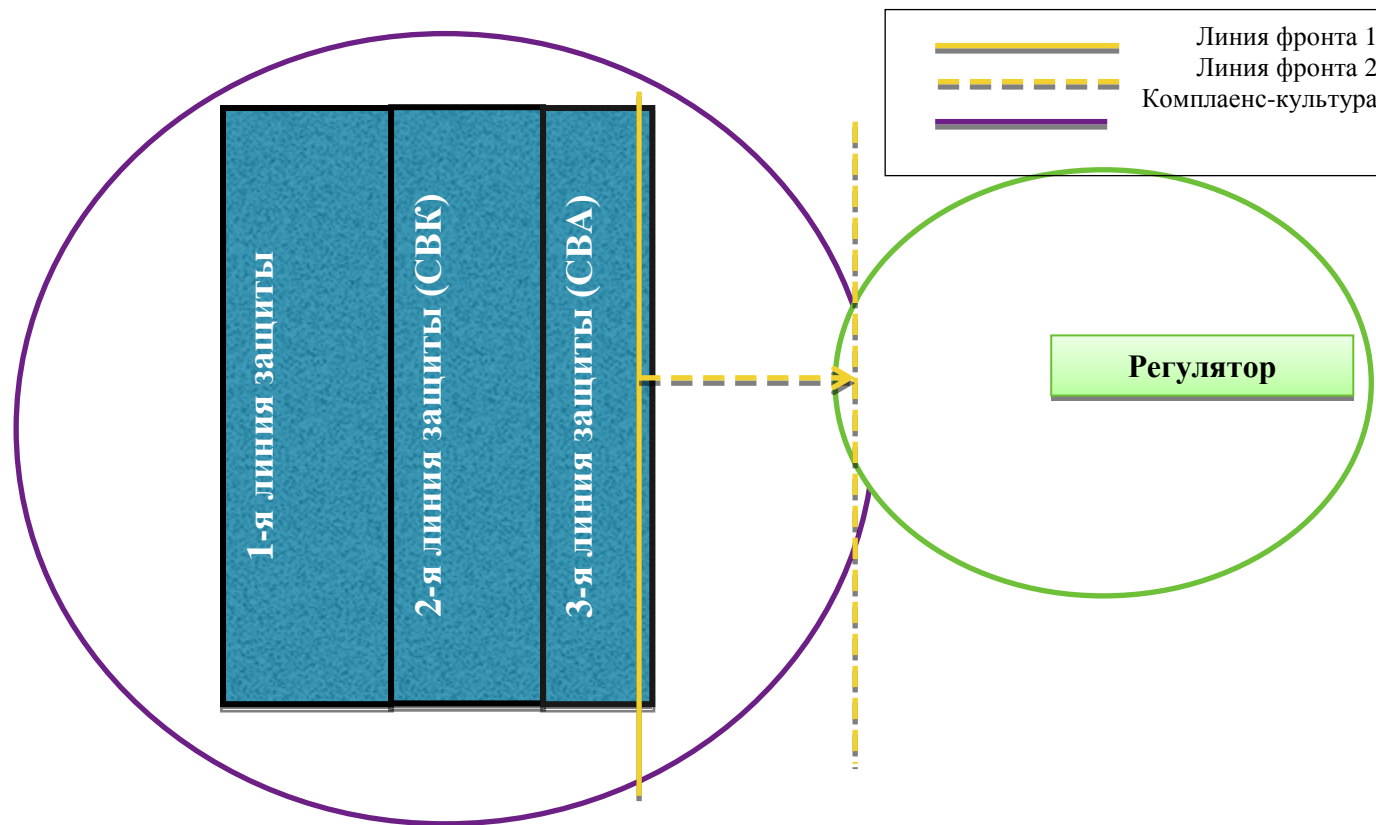


Рис. 3.1. Защитная функция комплаенс-культуры  
(Составлено авторами на основе концепции  
«трех линий защиты» – [149])



При кажущейся теоретизированности вопроса комплаенс культуры, она представляет собой вполне реальное явление, осязаемое и очевидное для всех внешних по отношению к организации заинтересованных сторон (клиентов, контрагентов, надзорных органов). Практический опыт автора в сфере банковского надзора позволяет отметить существенные различия в отношениях надзорного органа с теми или иными кредитными организациями, являющимися носителями разных ценностных установок. Это выражается в наличии, либо отсутствии корпоративности и конструктивности кредитной организации во взаимодействии с надзорным органом, прозрачности ее внутренних процедур и активов, нацеленности на достижение финансовых результатов при условии соблюдения законодательства и нормативных требований, компетентности и осведомленности руководства банка относительно принимаемых рисков и процедур управления рисками и внутреннего контроля, стремлении понять не только изменения нормативных требований но и ожидания надзорного органа относительно различных аспектов деятельности банка.

### **3.2. Рекомендации для кредитных организаций и для субъектов страхового дела**

Из результатов анализа, приведенных в главе 2 следует, что основными рисками для банков в настоящее время являются риски в области ПОД/ФТ и кредитный риск. В данной связи основная часть ресурсов комплаенс-службы должна быть направлена на нейтрализацию регуляторного риска на данных направлениях.

В соответствии с Положением Банка России № 242-П функции внутреннего контроля в целях ПОД/ФТ в банке исполняет отдельное профильное подразделение (сотрудник). Однако учитывая, что понятие «сомнительных операций», отличается от понятия «подозрительных операций» в терминологии Федерального закона № 115-ФЗ, банку целесообразно либо распространить на сомнительные операции контрольные полномочия подразделения ПОД/ФТ, либо вменить контроль сомнительных операций в обязанности комплаенс-службы в

рамках процедур due diligence. При выборе первого варианта организации противодействия вовлечению банка в совершение сомнительных операций, учитывая наличие повышенного регуляторного риска целесообразно установить последующий контроль за данным направлением деятельности со стороны комплаенс-службы, при выборе второго варианта-со стороны службы внутреннего аудита [5, 14, 22].

Что касается кредитного риска, то в сегодняшней регуляторной среде существенно возросла его нефинансовая составляющая, которая представляет собой регуляторный риск, обусловленный более консервативной оценкой ссудной и приравненной к ней задолженности Банком России в процессе инспекционных проверок и дистанционного надзора. Дело в том, что процедуры, заложенные в Положении Банка России № 254-П<sup>1</sup>, ориентированы на превентивную оценку кредитного риска. Несмотря на то, что кредитный риск определяется Банком России как риск убытков от неисполнения должником финансовых обязательств перед банком, несвоевременного и (или) неполного исполнения таких обязательств [14], на практике нередки случаи, когда заемщик имеет хорошее и или среднее финансовое положение и своевременно обслуживает долг, но при этом ссуда может быть классифицирована в 3–5 категории качества. Это может быть связано с применением так называемых «административных пунктов» Положения Банка России № 254-П, работающих при нецелевом использовании ссудных средств, в том числе их направлении на погашение обязательств перед кредитором и или иными кредитными организациями, выявлении недостоверности данных представленных заемщиком для оценки его финансового положения, отсутствии у заемщика-юридического лица реальной деятельности, выявлении иных существенных факторов оценки кредитного риска. Глава 9 Положения Банка России № 254-П дает право Банку России при реализации надзорных полномочий классифицировать ссуды, иным образом, нежели они классифицированы кредитной организацией, и, предъяв-

---

<sup>1</sup> О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности : положение Банка России от 26.03.2004 № 254-П.

лять требования о классификации ссуд и доформировании резерва на возможные потери при несогласии с оценкой банка. Предъявление требований и является фактом реализации регуляторного риска, поскольку несет для банка дополнительные расходы по формированию резервов. При чем, величина резервов к доформированию нередко приводит к существенному падению капитала банка, и может повлечь необходимость проведения процедуры финансового оздоровления или отзыв лицензии на осуществление банковских операций [13].

В данной связи, оценка регуляторного риска при проведении кредитных операций является одной из главнейших задач современного комплаенс-контроля в банке. Представляется, что процедуры комплаенс-контроля, должны позволять как минимум проверку на предмет регуляторного риска ссуд, подлежащих первоочередному контролю в соответствии с п. 3.6 Положения Банка России № 254-П. Более того, целесообразна предварительная проверка СВК сделок по предоставлению таких ссуд с правом наложения вето.

Система мониторинга комплаенс-риска должна основываться на мониторинге показателей (ключевых индикаторов риска), используемых методиками Банка России, предусматривающими особые режима надзора Письма Банка России № 69-Т, № 172-Т, а также Указанием 2005-У в том числе показателях качества управления. При этом, границы индикаторов должны быть более консервативными, чем в нормативных документах Банка России.

Можно предусмотреть, шкалу по значения ключевых показателей риска, например:

- умеренный (принятие мер самостоятельно в рамках полномочий СВК);
- высокий (информирование единоличного исполнительного органа);
- критический (информирование Совета директоров).

Рассмотрим рекомендации для субъектов страхового дела.

Поскольку нормативные требования по созданию комплаенс-подразделения для страховых организаций отсутствуют, а риски свидетельствуют о назревшей проблеме с управлением регуляторным

риском, страховщикам целесообразно сформировать комплаенс-службу добровольно, не дожидаясь требований регулятора. Те компании, которые решат для себя этот вопрос в пользу перехода к организованному управлению регуляторным риском сегодня могут получить конкурентное преимущество на рынке по отношению к другим.

По мнению автора, ряд проблем страховщиков, включая снижение продаж по обязательным видам страхования, рост исков клиентов и судебных издержек, недобросовестные действия третьих лиц по выкупу прав требования у застрахованных по ОСАГО обусловлены прежде всего недобросовестными и неэтичными действиями самих страховщиков. Вряд ли пострадавшие в ДТП так охотно уступали бы свои права требования к страховым компаниям в массовом порядке неизвестным лицам, прибывшим на место ДТП, если бы у них была уверенность честного урегулирования выплаты в страховой компании. В данной связи, одной из важнейших задач комплаенс-контроля для страховых организаций сегодня является вопрос соблюдения прав клиентов. Можно считать, что от эффективности работы процедур комплаенс на данном направлении зависит перспектива долгосрочной финансовой устойчивости страховщиков, связанная с их будущей возможностью генерировать доходы.

Отдельно следует остановиться на вопросе организации процедур рассмотрения претензий клиентов страховых компаний. Большое количество таких обращений в Банк России является, по мнению автора, следствием игнорирования страховщиками возможностей добровольного внесудебного урегулирования претензий. В данном случае также различные варианты организационных решений вопроса, однако комплаенс служба должна как минимум выполнять задачу анализа динамики жалоб на предмет соблюдения прав клиентов, в целях контроля регуляторного риска. Ключевым здесь является принцип независимости подразделения (сотрудника), осуществляющего рассмотрение жалоб и урегулирование конфликтов. Интересным представляется опыт ОАО СК «Альянс» (ранее СК «Росно»), являющейся дочерней структурой международной страховой группы Allianz SE, по введению в рамках организации системы комплаенс

института частного корпоративного омбудсмена. Корпоративный омбудсмен, являющийся по статусу менеджером высшего звена независимым от руководства компании, выступает в роли медиатора как при разрешении споров внутри компании, так и споров компании с третьими лицами. Институт частного омбудсмена широко распространен в мировой практике. В своей деятельности его активно применяют такие мировые бренды как Samsung, Siemens, Королевский банк Канады и другие. Релиз о запуске проекта «Частный омбудсмен компании» опубликован на официальном сайте страховщика еще в 2008 году, однако информация о дальнейшем функционировании данного института в компании в открытых источниках отсутствует [111].

Помимо организации рассмотрения жалоб для достижения целей комплаенс в области взаимодействия с клиентами необходимо изменить стереотип поведения руководства и персонала российских страховых компаний в сторону понимания главенства положений договора и требований законодательства над краткосрочными корыстными интересами. К сожалению, в России понимание важности роли комплаенс демонстрируют только отдельные страховые компании, как правило, с участием иностранного капитала, поскольку в развитых странах наличие комплаенс функции уже давно является общепринятой практикой ведения бизнеса, без оглядки на наличие такой обязанности в соответствии с нормативными актами и стандартами регулирующих органов.

Также страховщикам необходимо организовать надлежащий контроль регуляторного риска, обусловленного структурой активов и их качеством.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ показал, что существующие подходы к определению понятия «регуляторный (комплаенс) риск», как правило, базируются на практическом понимании данного вида риска в связи с развитием в иностранных компаниях и международных организациях стандартов риск-менеджмента и внутреннего контроля, целями деятельности которых является унификация правил поведения бизнеса в целях повышения эффективности функционирования рынков и их устойчивости к экономическим кризисам, снижению управленческих издержек как самого бизнеса, так и государственных регулирующих органов. При наличии общего понимания термина «комплаенс-риск» в различных юрисдикциях можно выделить несколько подходов к определению данного понятия, различающихся в силу специфики финансовой и правовой сферы различных стран. Так европейский подход можно охарактеризовать как административный, американский – как рыночный, исламский – как религиозно – этический.

По результатам рассмотрения теоретических и нормативно-правовых основ управления регуляторным риском в банках и страховых организациях отмечается, что международные стандарты и нормативные акты российских регулирующих органов позволяют финансовым компаниям применять формы организации комплаенс-функции в зависимости от уровня зрелости их систем внутреннего контроля, квалификации персонала, характера и масштаба совершаемых операций при условии соблюдения ряда принципов, включающих особый статус комплаенс-службы в организации, ее независимость, достаточность ресурсов и полномочий и других. Правильная организация комплаенс службы и развитие корпоративной комплаенс-культуры позволяют укрепить конкурентные позиции компании и генерировать добавочную стоимость за счет предотвращения потерь от применения различного рода санкций регулирующих органов.

Исследование условий, в которых осуществляют свою деятельность российские банки и страховые организации позволило выявить основные факторы обуславливающие действию регулятор-

ного риска на объект исследования. Такие факторы условно можно разделить на две группы: косвенного и прямого действия. К косвенным факторам относятся экономические и политические. Что касается экономики, то имеет место смена глобальной парадигмы ведения бизнеса и перераспределения корпоративных доходов. Российская экономика переживает системный кризис, что сказывается и на снижении показателей деятельности банковского сектора и страхового рынка, способствует нарастанию рисков. К факторам политической среды относятся:

- существующее политическое и институциональное устройство российского государства и институциональной среды, которое можно охарактеризовать как гибридный режим с авторитарными тенденциями и преобладанием экстрактивных институтов;

- большое количество различного рода надзорно-контролирующих и силовых структур;

- высокий уровень коррупции;

- ограничение конкуренции вследствие высокой доли государства в экономике;

- повышение криминогенности, в том числе финансового мошенничества и киберпреступности;

- отсутствие общей экономической стратегии развития страны на долгосрочную перспективу. Основными факторами регуляторного риска, оказывающими непосредственное влияние на объект исследования являются существенное ужесточение в последнее время регуляторной среды, характера и интенсивность надзора за деятельностью банков и страховых организаций. Результаты исследования обобщены в виде модели, демонстрирующей механизм действия факторов регуляторного риска на объект исследования.

Кроме того, в ходе подготовки диссертации исследовалась проблематика внедрения института комплаенс в России. В результате обозначены обстоятельства, препятствующие развитию комплаенс-менеджмента:

- низкий уровень зрелости систем внутреннего контроля и риск-менеджмента российских банков и, тем более, страховых организаций, а также низкий уровень развития корпоративной культуры;
- дефицит квалифицированного персонала в сфере комплаенс-менеджмента;
- ментальность населения, характеризующаяся высокой толерантностью к коррупции;
- ограничение деятельности иностранных некоммерческих организаций, пропагандирующих традиционные западные ценности, в том числе соблюдение законов (комплаенс) и борьбу с коррупцией;
- ограничение свободы прессы;
- недостаточная развитость (глубина) национального фондового рынка, что снижает дисциплинирующую роль комплаенс. Несмотря на то, что указанные обстоятельства тормозят развитие комплаенс-менеджмента в России, их наличии одновременно обуславливает высокий потенциал внедрения и развития систем управления комплаенс-риском в российских банках и страховых организациях.

На основе проведенного исследования теоретических основ и проблематики управления регуляторным (комплаенс) риском выработан ряд рекомендаций по управлению регуляторным риском в текущих российских условиях с выделением особенностей, имеющих значение в зависимости от отраслевой принадлежности объекта исследования. Для снижения интенсивности действия регуляторного риска финансовым организациям необходимо:

- внимание руководства к проблеме управления регуляторным риском соблюдение принципа «tone at the top»;
- соблюдать основополагающих принципов организации деятельности комплаенс-службы;
- применять риск-ориентированный подход;
- использовать комплексный подход в управлении комплаенс-рисками;
- применять проактивный подход;
- осуществлять превентивный контроль;



– использовать современные технологии, в том числе CRM, анализ «больших данных», внешние информационные ресурсы, ключевые индикаторы риска, горячая линия по вопросам комплаенс, служебные расследования;

– проводить регулярное обучение и повышение квалификации персонала и руководящего состава;

– передавать отдельные процедуры на аутсорсинг;

– наладить конструктивные и доверительные отношения с надзорными органами;

– ориентация на соблюдение принципов добросовестного поведения на рынке и защиты прав клиентов;

– создание и культивирование корпоративной комплаенс-культуры.

В процессе выработки рекомендаций предложена модель, поясняющая действие защитного механизма комплаенс-культуры.

Таким образом, все основные задачи решены. В качестве зон, которые не в полной мере удалось осветить можно выделить более глубокое изучение внутренних документов кредитных и страховых организаций по вопросам управления регуляторным риском для понимания того, насколько качественно различные банки подошли к вопросу разработки внутренних документов, а также анализ отдельных проявлений регуляторного риска (налоговое законодательство, законодательство о деятельности на рынке ценных бумаг, законодательство об акционерных обществах и др.). Данные направления не до конца изучены по причине труднодоступности информации о деятельности отдельных организаций, а следовательно, могут явиться предметом исследования в будущем. Текущие результаты исследования могут быть использованы авторами в его профессиональной деятельности, а также в качестве базы для дальнейшей научно и преподавательской деятельности.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс] : Конституция РФ (в ред. № 4 от 21.07.2014) // СПС «Консультант-Плюс».

2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях [Электронный ресурс] : федер. закон от 30.12.2001 г. № 195 (в ред. от 14.12.2015) // СПС «КонсультантПлюс».

3. О банках и банковской деятельности [Электронный ресурс] : федер. закон РФ от 02.12.1990 г. № 395-1: (в ред. от 13.07.2015) // СПС «КонсультантПлюс».

4. Об организации страхового дела в Российской Федерации [Электронный ресурс] : закон РФ от 27.11.1992 г. № 4015-1: (в ред. от 28.11.2015 г., // СПС «КонсультантПлюс».

5. О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма [Электронный ресурс] : федер. закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ: (в ред. от 29.06.2015) // СПС «КонсультантПлюс».

6. О Центральном банке Российской федерации (Банке России) [Электронный ресурс] : федер. закон РФ от 10.07.2002 г. № 86-ФЗ: (в ред. от 05.10.2015 г., // СПС «КонсультантПлюс»

7. О страховании вкладов физических лиц в банках Российской федерации [Электронный ресурс] : федер. закон РФ от 23.12.2003 № 177-ФЗ (в ред. от 13.07.2015) // СПС «КонсультантПлюс».

8. Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов [Электронный ресурс] : федер. закон РФ от 17.07.2009 г. № 172-ФЗ: (в ред. от 21.10.2013) // СПС «КонсультантПлюс».

9. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части регулирования деятельности некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента [Электронный ресурс] : федер. закон от 20.07.2012 г. № 121-ФЗ (ред. от 04.06.2014) // СПС «КонсультантПлюс».

10. О внесении изменений в Закон Российской Федерации «О средствах массовой информации» [Электронный ресурс] : федер. закон от 14.10.2014 г. № 305-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс».

11. О порядке осуществления внутреннего контроля за соответствием деятельности на финансовых рынках законодательству о финансовых рынках в кредитных организациях [Электронный ресурс] : указание Банка России от 07.07.1999 № 603-У // СПС «КонсультантПлюс».

12. Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах [Электронный ресурс] : положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П (в ред. от 24.04.2014) // СПС «КонсультантПлюс».

13. О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности [Электронный ресурс] : положение Банка России от 26.03.2004 № 254-П (в ред от 01.09.2015) // СПС «КонсультантПлюс».

14. О типичных банковских рисках [Электронный ресурс] : письмо Банка России от 23.06.2004 № 70-Т : // СПС «КонсультантПлюс».

15. Об организации управления правовым риском и риском потери деловой репутации в кредитных организациях и банковских группах [Электронный ресурс] : письмо Банка России от 30.06.2005 № 92-Т // СПС «КонсультантПлюс».

16. О кураторах кредитных организаций [Электронный ресурс] : положение Банка России от 07.09.2007 № 310-П // СПС «КонсультантПлюс».

17. Об оценке экономического положения банков [Электронный ресурс] : указание Банка России от 30.04.2008 № 2005-У (в ред. от 09.03.2016) // СПС «КонсультантПлюс».

18. О методических рекомендациях по организации кредитными организациями внутренних процедур оценки достаточности капитала [Электронный ресурс] : письмо Банка России от 29.06.2011 № 96-Т // СПС «КонсультантПлюс».

19. Требования к деятельности центрального депозитария в части управления рисками и внутреннего контроля, а также к отдельным внутренним документам центрального депозитария [Электронный ресурс] : приказ ФСФР России от 02.10.2012 № 12-82/пз-н // СПС «КонсультантПлюс».

20. О неотложных мерах оперативного надзорного реагирования [Электронный ресурс] : письмо Банка России от 15.04.2013 № 69-Т : // СПС «КонсультантПлюс».

21. Требования к деятельности организатора торговли в части организации системы управления рисками и порядка осуществления внутреннего контроля, а также к отдельным внутренним документам организатора торговли [Электронный ресурс] : приказ ФСФР России от 25.06.2013 № 13-53/пз-н // СПС «КонсультантПлюс».

22. О приоритетных мерах по осуществлению банковского надзора [Электронный ресурс] : письмо Банка России от 04.09.2013 № 172-Т: // СПС «КонсультантПлюс».

23. О внесении изменений в Положение Банка России от 16 декабря 2003 года № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» [Электронный ресурс] : указание Банка России от 24.04.2014 № 3241-У // СПС «КонсультантПлюс».

24. 8. О предельных размерах базовых ставок страховых тарифов и коэффициентах страховых тарифов, требованиях к структуре страховых тарифов, а также порядке их применения страховщиками при определении страховой премии по обязательному страхованию гражданской ответственности владельцев транспортных средств [Электронный ресурс] : указание Банка России от 19.09.2014 № 3384-У (в ред. от 12.04.2015) // СПС «КонсультантПлюс».

25. О требованиях к руководителям службы управления рисками, службы внутреннего контроля, службы внутреннего аудита кредитной организации [Электронный ресурс] : указание Банка России от 01 апреля 2014 г. № 3223-У // СПС «КонсультантПлюс».

26. О кураторах страховых организаций [Электронный ресурс] : Положение Банка России от 22.12.2014 № 447-П // СПС «КонсультантПлюс».

27. О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы [Электронный ресурс] : указание Банка России от 15 апреля 2015 года № 3624-У: (в ред. от 24.11.2015 г.) // СПС «КонсультантПлюс».

28. О критериях определения признаков высокой вовлеченности кредитной организации в проведение сомнительных безналичных и наличных операций [Электронный ресурс] : информационное письмо Банка России от 07.04.2016 № ИН-01-41/21: // СПС «КонсультантПлюс».

29. Требования к деятельности центрального депозитария в части управления рисками и внутреннего контроля, а также к отдельным внутренним документам центрального депозитария [Электронный ресурс] : приказ ФСФР России от 02.10.2012 № 12-82/пз-н // СПС «КонсультантПлюс».

30. О признании финансового положения банка соответствующим критериям для уплаты повышенной дополнительной ставки страховых взносов [Электронный ресурс] : указание Банка России от 19.10.2015 № 3801-У // СПС «КонсультантПлюс».

31. Об оценке рисков на собственников [Электронный ресурс] : письмо Банка России от 05.04.2010 № 04-15-6/1550 // Центральный банк Российской Федерации (Банк России): офиц. сайт. – Режим доступа : [http://www.cbr.ru/press/PR.aspx?file=100408\\_1011352.htm](http://www.cbr.ru/press/PR.aspx?file=100408_1011352.htm).

32. Менеджмент риска. Принципы и руководство: Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р ИСО 31000-2010) // СПС «КонсультантПлюс».

33. Стандарты управления рисками [Электронный ресурс] Федерация европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA): офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf>.

34. Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 12.12.2013 «Послание Президента РФ Владимира Путина Федеральному Собранию» [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс».

35. Разъяснения департамента банковского регулирования Банка России [Электронный ресурс] : письмо ДБР Банка России от 29 августа 2014 г. № 41-2-1-2/1571 // СПС «КонсультантПлюс».

36. Разъяснения департамента банковского регулирования Банка России [Электронный ресурс] : письмо ДБР Банка России от 05 сентября 2014 г. № 41-2-1-11/1623// СПС «КонсультантПлюс».

37. Разъяснения департамента банковского регулирования Банка России [Электронный ресурс] : письмо ДБР Банка России от 10 ноября 2014 г. № 41-2-1-2/1982 // СПС «КонсультантПлюс».

38. Разъяснения департамента банковского регулирования Банка России [Электронный ресурс] : письмо ДБР Банка России от 23 апреля 2015 г. № 41-2-11/ 534// СПС «КонсультантПлюс».

39. Об ограничении действия лицензии на осуществление ОСАГО [Электронный ресурс] Центральный банк Российской Федерации (Банк России): офиц. сайт. – Режим доступа: [http://www.cbr.ru/press/PR.aspx?file=26052015\\_192351sbrfr2015-05-26T19\\_20\\_18.htm](http://www.cbr.ru/press/PR.aspx?file=26052015_192351sbrfr2015-05-26T19_20_18.htm).

40. Законодательство и правоприменительная практика в Российской Федерации в отношении некоммерческих организаций с учетом Стандартов Совета Европы: обновление [Электронный ресурс] : заключение еврокомиссара по правам человека от 09.07.2015 // Совет при Президенте Российской Федерации по развитию гражданского общества и правам человека : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://president-sovet.ru/files/78/30/783057f530c34daa1486978a826cc770.pdf>.

41. Разъяснения департамента банковского регулирования Банка России [Электронный ресурс] : письмо ДБР Банка России от 21 августа 2015 г. № 41-2-11/1045 // СПС «КонсультантПлюс».

42. Разъяснения департамента банковского регулирования Банка России [Электронный ресурс] : письмо ДБР Банка России от 10 октября 2015 г. № 41-2-11/ 1355// СПС «КонсультантПлюс».

43. Послание Президента Федеральному Собранию от 03.12.2015 [Электронный ресурс] Администрация Президента Российской Федерации : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/50864>.

44. Решение по делу № 49 в отношении ООО «Росгосстрах» от 14.12.2015 [Электронный ресурс] Федеральная антимонопольная служба России : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://solutions.fas.gov.ru/to/novgorodskoe-ufas-rossii/6754-02>.

45. О ставках страховых взносов... [Электронный ресурс] : решение Совета директоров Государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов»/ Протокол № 1 от 26.01.2016 // СПС «КонсультантПлюс».

46. Разъяснения департамента банковского регулирования Банка России [Электронный ресурс] : письмо ДБР Банка России от 16 марта 2016 г. № 41-2-10/ 335// СПС «КонсультантПлюс».

47. О распределении обязанностей по контролю и надзору за соблюдением страхового законодательства Российской Федерации субъектами страхового дела в Банке России [Электронный ресурс] : приказ Банка России от 28.03.2016 № ОД-1054 // СПС «КонсультантПлюс».

48. Об изменении порядка заключения договоров ОСАГО [Электронный ресурс] Центральный банк Российской Федерации (Банк России): офиц. сайт. – Режим доступа: [http://www.cbr.ru/osago/index/izmenenie\\_poriadka.pdf](http://www.cbr.ru/osago/index/izmenenie_poriadka.pdf).

49. Положение по управлению регуляторным риском [Электронный ресурс] Национальное Рейтинговое Агентство: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.ra-national.ru/ru/node/57058#23>.

50. Абрамов А. Е. Регулирование финансовых рынков: модели, эволюция, эффективность [Электронный ресурс] / А. Е. Абрамов, А. В. Радыгин, М. И. Чернова // Вопросы экономики. – 2014 – (№ 2). – Режим доступа: [http://www.mirkin.ru/\\_docs/articles13-23.pdf](http://www.mirkin.ru/_docs/articles13-23.pdf).

51. Автомобильный рынок сократился на 35,7 % в 2015 году [Электронный ресурс] Ассоциация европейского бизнеса (АЕБ):

офиц. сайт. – Режим доступа: [http://www.aebrus.ru/upload/iblock/9fd/rus\\_car-sales-in-december-2015.pdf](http://www.aebrus.ru/upload/iblock/9fd/rus_car-sales-in-december-2015.pdf).

52. Адамчук О. Владимир Путин поддержал сокращение числа банков [Электронный ресурс] // Газета.ру. – 2014. – январь. – Режим доступа: <http://www.gazeta.ru/business/2014/01/22/5860517.shtml>.

53. Аджемоглу Д., Робинсон Дж. А. Почему одни страны богатые, а другие бедные. Происхождение власти, процветания и нищеты / Пер с англ. – М. : АСТ, 2015. – 770 с.: ил.

54. Амброжевич О. Комплаенс. С ним или без него [Электронный ресурс] / О. Амброжевич // Вестник НАУФОР, – 2011 – (№ 9). – Режим доступа: <http://uralsib-am.ru/mediacache/Management/2010/content/news/smi/news092011.pdf>.

55. Андреева Н.С. Как добиться эффективного взаимодействия второй и третьей линии защиты [Электронный ресурс] / Н.С. Андреева // Внутренний контроль в кредитной организации. – 2014 – (№ 4). – Режим доступа: // СПС «КонсультантПлюс».

56. Андреева Н.С. Регламенты внутреннего контроля и внутреннего аудита: что общего и в чем различия? [Электронный ресурс] / Н.С. Андреева // Внутренний контроль в кредитной организации. – 2014. – № 3 // СПС «КонсультантПлюс».

57. Архив пресс-релизов [Электронный ресурс] Центральный банк Российской Федерации (Банк России) : офиц. сайт. – Режим доступа: [http://www.cbr.ru/Press/?PrId=press\\_archive](http://www.cbr.ru/Press/?PrId=press_archive).

58. Афанасьева А., Тихонов Д. Уволены шеф-редактор и главные редакторы РБК [Электронный ресурс] / А. Афанасьева, Д. Тихонов. // «Коммерсантъ», – 2016 – май. – Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2986828>.

59. Банк России и страховщики обсудили вопросы ОСАГО [Электронный ресурс] Центральный банк Российской Федерации (Банк России): офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/Press/?PrId=event&id=332&PrintVersion=Y>.

60. Бортников Г.П. Комплаенс риск (риск несоблюдения): международные стандарты и их применимость для банков в странах СНГ [Электронный ресурс] / Г.П. Бортников // Институт внутренних ауди-



торов : офиц. сайт. – Режим доступа: [http://www.iaa-u.ru/inner\\_auditor/publication/foreign\\_mass\\_media\\_articles/bortnikov](http://www.iaa-u.ru/inner_auditor/publication/foreign_mass_media_articles/bortnikov).

61. Верховный суд РФ представит в июне 100-страничный обзор судебной практики по ОСАГО [Электронный ресурс] // ТАСС информационное агентство : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://tass.ru/ekonomika/3313435>.

62. Галанов В. А. Рынок ценных бумаг : учебник / В. А. Галанов. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 378 с.

63. Гришина Т. ОСАГО разменяло свободу тарифов [Электронный ресурс] / Т. Гришина // Газета «Коммерсантъ», – 2016 – май. – Режим доступа: [http://www.kommersant.ru/doc/2994269?utm\\_source=kommersant&utm\\_medium=doc&utm\\_campaign=vrez](http://www.kommersant.ru/doc/2994269?utm_source=kommersant&utm_medium=doc&utm_campaign=vrez).

64. Дафт Р. Менеджмент. 8-е изд. / пер с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2009. – 800 с.

65. Динамика инвестиций в основной капитал в сопоставимых ценах [Электронный ресурс] Федеральная служба государственной статистики (Росстат): офиц. сайт. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/investment/nonfinancial/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/investment/nonfinancial/#).

66. Динамика рынка [Электронный ресурс] // ЗАО Медиа-Информационная Группа «Страхование сегодня» (МИГ): офиц. сайт. – Режим доступа: [http://www.insur-info.ru/statistics/analytics/?unAction=a04&type=companies&period=year&date=2015-&status\\_id=3](http://www.insur-info.ru/statistics/analytics/?unAction=a04&type=companies&period=year&date=2015-&status_id=3).

67. Динамика цен на нефть Brent (ICE.Brent, USD за баррель) [Электронный ресурс] ООО «Яндекс» : офиц. сайт. – Режим доступа: <https://news.yandex.ru/quotes/1006.html>.

68. Дума в июне может принять поправку в закон об ОСАГО, направленную против «автоюристов» [Электронный ресурс] // ТАСС информационное агентство: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://tass.ru/ekonomika/3309344>.

69. Зулярь Ю.А. Политология: Базовый курс : учеб. пособие для преподавателей, аспирантов и студентов классических университетов. в 2 т. – Т.2. / Ю.А. Зулярь. – Иркутск: Иркут.гос. ун-т, 2008. – 428 с.

70. Ибрагимов Р. С. Управление регуляторными рисками в корпорации [Электронный ресурс] / Р.С. Ибрагимов // Российский профессиональный портал о лоббизме и GR : сайт. – Режим доступа: [http://lobbying.ru/print.php?article\\_id=4172](http://lobbying.ru/print.php?article_id=4172).

71. Играть, чтобы выиграть: новый виток глобальной конкурентной борьбы за корпоративную прибыль // [Электронный ресурс] McKinsey & Company Россия : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.mckinsey.com/global-locations/europe-and-middleeast/russia/ru/latest-thinking/the-new-global-competition-for-corporate-profits>.

72. Индекс ММВБ MICEXINDEXCF [Электронный ресурс] Московская биржа : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://moex.com/ru/index/MICEXINDEXCF/archive/#/from=2006-04-01&till=2016-04-01&sort=TRADEDATE&order=desc>.

73. Интервью Председателя Банка России Э. С. Набиуллиной информационному агентству «ИТАР-ТАСС» 3 сентября 2013 года «Президент уважает независимость Центрального банка» [Электронный ресурс] // Центральный банк Российской Федерации (Банк России) офиц. сайт. – Режим доступа: [http://www.cbr.ru/Press/print.aspx?file=press\\_centre/Nabiullina\\_ItarTass\\_03092013.htm&pid=int&sid=ITM\\_17491](http://www.cbr.ru/Press/print.aspx?file=press_centre/Nabiullina_ItarTass_03092013.htm&pid=int&sid=ITM_17491).

74. Интервью заместителя Председателя Банка России В.А. Поздышева газете «Комсомольская правда» 1 июня 2015 года [Электронный ресурс] // Центральный банк Российской Федерации (Банк России) офиц. сайт. – Режим доступа: [http://www.cbr.ru/Press/print.aspx?file=press\\_centre/Pozdyshev\\_KP\\_01062015.htm&pid=int&sid=ITM\\_1304](http://www.cbr.ru/Press/print.aspx?file=press_centre/Pozdyshev_KP_01062015.htm&pid=int&sid=ITM_1304).

75. Информация о регистрации и лицензировании кредитных организаций [Электронный ресурс] Центральный банк Российской Федерации (Банк России) : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/statistics/?PrtId=lic>.

76. Итоги 2015 года на страховом рынке: скрытое падение [Электронный ресурс] // Рейтинговое агентство RAEX («Эксперт

РА») : офиц. сайт. – Режим доступа: [http://raexpert.ru/researches/insurance/itogi\\_2015/](http://raexpert.ru/researches/insurance/itogi_2015/).

77. Казьмин Д. Государственное регулирование: Разрушение рынка СМИ [Электронный ресурс] / Д. Казьмин // «Ведомости», – 2015 – (№ 3819). – Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2015/04/24/kak-gosudarstvo-razrushaet-rinok-smi>.

78. Костикова Л.В. Банк России разграничил контрольные функции в кредитной организации [Электронный ресурс] / Л.В. Костикова, Н.Е. Цангль // Внутренний контроль в кредитной организации. – 2014. – № 3. // СПС «КонсультантПлюс».

79. Казус Сугрובה: как устроена борьба с коррупцией в России [Электронный ресурс] // РБК : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.rbc.ru/investigation/politics/01/09/2014/542535ffcbb20fea6008978c>.

80. Козлов Д.Н. Контроль регуляторных рисков [Электронный ресурс] / Д.Н. Козлов, Ю.Н. Юденков // Внутренний контроль в кредитной организации. – 2014. – № 3. // СПС «КонсультантПлюс».

81. Козлов И.В. Актуальные вопросы инспекционной деятельности Банка России в рамках мегарегулятора [Электронный ресурс] / И.В. Козлов // Деньги и кредит. – 2015. – № 10. – Режим доступа: [http://www.cbr.ru/publ/MoneyAndCredit/10\\_15/kozlov\\_10\\_15.pdf](http://www.cbr.ru/publ/MoneyAndCredit/10_15/kozlov_10_15.pdf).

82. Компания «Росгосстрах» сокращает персонал [Электронный ресурс] // ИА «Банки.ру». – 2016. – фев. – Режим доступа: <http://www.banki.ru/news/lenta/?id=8662028>.

83. Кризис? Ах, увольте! [Электронный ресурс] // ИА «Банки.ру» – 2016. – фев. – Режим доступа: <http://www.banki.ru/news/daytheme/?id=8716300>.

84. Кривошاپко Ю. ЦБ: в зоне уверенного приема [Электронный ресурс] / Ю. Кривошاپко // Российская газета. – 2016. – № 38. – Режим доступа: <http://rg.ru/2016/02/24/bank-rossii-sozdast-sajt-porazvitiuu-finansovoj-gramotnosti.html>.

85. Крысин Л.П. Толковый словарь иноязычных слов / Л.П. Крысин. – М. : Эксмо, 2008. – 944 с.

86. На правильном пути. Российский обзор экономических преступлений за 2014 год [Электронный ресурс] // ПрайсвотерхаусКуперс Раша Б.В.: офиц. сайт. – Режим доступа: [http://www.pwc.ru/ru/ceo-survey/assets/crime\\_survey\\_2014.pdf](http://www.pwc.ru/ru/ceo-survey/assets/crime_survey_2014.pdf).

87. Народный рейтинг банков [[Электронный ресурс] // ИА «Банки.ру»: Режим доступа: <http://www.banki.ru/services/responses/>.

88. Народный рейтинг страховых компаний [Электронный ресурс] // ИА «Банки.ру»: Режим доступа: <http://www.banki.ru/insurance/responses/>.

89. Никонова И.А. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И. А. Никонова, Р.Н. Шамгунов, 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 304 с.

90. Новые вызовы для риск-менеджмента [Электронный ресурс] // Национальный банковский журнал. – 2014. – мар. – Режим доступа: <http://nbj.ru/publs/banki-i-biznes/2014/03/05/novye-vyzovy-dlja-risk-menedzhmenta/index.html>.

91. Обзор банковского сектора Российской Федерации [Электронный ресурс] Центральный банк Российской Федерации (Банк России) : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/analytics/?PrtId=bnksyst>.

92. Обзор ключевых показателей страховщиков по итогам 2015 года [Электронный ресурс] Центральный банк Российской Федерации (Банк России) : офиц. сайт. – Режим доступа: [http://www.cbr.ru/finmarkets/files/supervision/review\\_insure\\_040516.pdf](http://www.cbr.ru/finmarkets/files/supervision/review_insure_040516.pdf).

93. Около 100 страховщиков отнесены ЦБ к группе высокой степени риска из-за формального исполнения требований законодательства [Электронный ресурс] // ИА «Банки.ру». – 2015 – сент - Режим доступа: <http://www.banki.ru/news/lenta/?id=8286180&r1=rss&r2=yandex.news>.

94. Олсен М. Банковский надзор. Европейский опыт и российская практика (перевод с англ.) : учеб. пособие / коллектив авторов; под ред. М. Олсена – М. : Представительство Европейской комиссии в России, 2005. – 356 с.

95. О ликвидации кредитных организаций (по состоянию на 01.01.2015) [Электронный ресурс] // Центральный банк Российской Федерации

Федерации: офиц. сайт. – Режим доступа: [http://www.cbr.ru/credit/likvidbase/information\\_01012015.pdf](http://www.cbr.ru/credit/likvidbase/information_01012015.pdf).

96. О Российском Союзе Автостраховщиков [Электронный ресурс] Российский союз автостраховщиков (РСА) : офиц. сайт. – Режим доступа: [http://www.autoins.ru/ru/about\\_rsa/](http://www.autoins.ru/ru/about_rsa/).

97. Отчеты о развитии банковского сектора и банковского надзора [Электронный ресурс] // Центральный банк Российской Федерации: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/publ/?PrtlId=nadzor>.

98. Пахомов В. М. Миф: Заимствованные слова нужно произносить и писать так же, как в языке-источнике [Электронный ресурс] / В. М. Пахомов // Портал «Грамота.ру» : сайт. – Режим доступа: [http://www.gramota.ru/class/istiny/istiny\\_10\\_zaimst/](http://www.gramota.ru/class/istiny/istiny_10_zaimst/).

99. Первый зампред ЦБ: старые грехи при санации прощаем, но на новые разрешения не даем [Электронный ресурс] // ЗАО «Интерфакс» : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.interfax.ru/interview/508704>.

100. Портер Майкл Э. Конкуренция / пер с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.: ил. – Парал. тит. Англ.

101. Практическое пособие ИСС по антимонопольному compliance [Электронный ресурс] Международная торговая палата (ИСС): офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.iccwbo.org/Advocacy-Codes-and-Rules/Document-centre/2014/ICC-Antitrust-Compliance-Toolkit-Russian-translation/>.

102. Прекратившие существование кредитные организации [Электронный ресурс] // ИА «Банки.ру». – 2016. – фев. – Режим доступа: <http://www.banki.ru/banks/memory/>.

103. ПРОГНОЗ. ССВ. [Электронный ресурс] АО «ПРОГНОЗ» : офиц. сайт. – Режим доступа: [http://www.prognoz.ru/sites/default/files/adddocs/opisanieprognoz.ssv2015\\_0.pdf](http://www.prognoz.ru/sites/default/files/adddocs/opisanieprognoz.ssv2015_0.pdf).

104. Программа подготовки CIA [Электронный ресурс] Академия бизнеса ЕУ: офиц. сайт. – Режим доступа: <https://academyeu.com/catalog/qualifications/CIA/>.

105. Программы ICA [Электронный ресурс] International Compliance Services : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://becompliant.ru/programs/>.

106. Проекты нормативных актов Банка России [Электронный ресурс] Центральный банк Российской Федерации (Банк России) : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/analytics/?Prtid=project>.

107. Профиль рисков страхового рынка и бенчмарки за 1 полугодие 2015 года [Электронный ресурс] // Рейтинговое агентство RAEX («Эксперт РА»): офиц. сайт. – Режим доступа: <http://raexpert.ru/docbank/fd3/605/bd3/89da6977813a7efe9ca1625.pdf/>.

108. Прыткова А., Апрельская Т. Борис Дьяконов, экс-Банк24.ру: После отзыва лицензии банки выстроились в очередь за нами [Электронный ресурс] // Портал DK.RU. – Режим доступа: <http://ekb.dk.ru/news/boris-dyakonov-eks-bank24-ru-posle-otzyva-litsenzii-banki-vystroilis-v-ochered-za-nami-236911861>.

109. Реальные располагаемые денежные доходы по Российской Федерации [Электронный ресурс] Федеральная служба государственной статистики (Росстат) : офиц. сайт. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/population/urov/urov\\_12kv.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/urov/urov_12kv.htm).

110. Риск-менеджмент в коммерческом банке: монография / коллектив авторов; под ред. И.В. Ларионовой. – М. : КНОРУС, 2014. – 456 с.

111. РОСНО вводит систему Compliance [Электронный ресурс] ОАО СК «Альянс»: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.allianz.ru/ru/moscow/press/news/article21578>.

112. Российский профессиональный портал о лоббизме и GR [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: [http://lobbying.ru/dictionary\\_word.php?id=6](http://lobbying.ru/dictionary_word.php?id=6).

114. Скобелкин Д.Г. Консолидация банковской системы в целях противодействия незаконным финансовым операциям 113. Сертификат по основам Комплаенс. Пособие по программе. 3-е изд. / International Compliance Training Ltd . - Birmingham, ENGLAND, 2015. – 115 с.

[Электронный ресурс] / Д.Г. Скобелкин // Деньги и кредит. – 2016. – № 2. – Режим доступа: [http://www.cbr.ru/publ/MoneyAndCredit/skobelkin\\_02\\_16.pdf](http://www.cbr.ru/publ/MoneyAndCredit/skobelkin_02_16.pdf).

115. Скогорева А. Новые вызовы для риск-менеджмента / А. Скогорева // Национальный банковский журнал (электронный журнал). – 2014. – № 3(118). – Режим доступа: <http://nbj.ru/publs/banki-i-biznes/2014/03/05/novye-vyzovy-dlja-risk-menedzhmenta/index.html>.

116. Ставки рынка ГКО-ОФЗ [Электронный ресурс] Центральный банк Российской Федерации (Банк России) : офиц. сайт. – Режим доступа: [http://www.cbr.ru/hd\\_base/default.aspx?prtid=gkoofz\\_mr](http://www.cbr.ru/hd_base/default.aspx?prtid=gkoofz_mr).

117. Старостина Н. Банк24.ру извинился перед вкладчиками за отзыв лицензии // Н.Старостина, Г. Премитин [Электронный ресурс] // РБК : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.rbc.ru/economics/16/09/2014/949292.shtml>.

118. Статические данные о субъектах страхового рынка [Электронный ресурс] // Центральный банк Российской Федерации : офиц. сайт. – Режим доступа: [http://www.cbr.ru/finmarkets/?PrtId=sv\\_insurance/](http://www.cbr.ru/finmarkets/?PrtId=sv_insurance/).

119. 35. Статистические данные по работе с обращениями за 2015 год [Электронный ресурс] Центральный банк Российской Федерации (Банк России): офиц. сайт. – Режим доступа: [http://www.cbr.ru/finmarkets/print.aspx?file=files/protection/stat\\_2015.html&pid=protection\\_treatment&sid=itm\\_30751](http://www.cbr.ru/finmarkets/print.aspx?file=files/protection/stat_2015.html&pid=protection_treatment&sid=itm_30751).

120. Страховые компании [Электронный ресурс] // ИА «Банки.ру». – 2016. – фев. – Режим доступа: <http://www.banki.ru/insurance/companies/>.

121. Структурные подразделения Центрального Банка Российской Федерации [Электронный ресурс] Центральный банк Российской Федерации (Банк России): офиц. сайт. – Режим доступа: [http://www.cbr.ru/today/?PrtId=bankstructute\\_sub](http://www.cbr.ru/today/?PrtId=bankstructute_sub).

122. Тенденции развития преступности в области высоких технологий 2015 [Электронный ресурс] // Group-IB : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.group-ib.ru/brochures/group-ib-report-cut-ru.pdf>.

123. Трубачева Е. Это страшное слово «комплаенс» [Электронный ресурс] / Е. Трубачева // Информационный портал [www.abc-gid.ru](http://www.abc-gid.ru). – Режим доступа: <http://www.abc-gid.ru/articles/show/1973>.

124. Труд. ком [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа: <http://russia.trud.com/jobs/komplaens/?page=2>.

125. Федеральный портал проектов нормативных актов [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://regulation.gov.ru/>.

126. Фергюссон Ч. Инсайдеры (Inside Job)): док. фильм / реж. Ч. Фергюссон, 2010

127. Черкесов В. Нельзя допустить, чтобы воины превратились в торговцев [Электронный ресурс] / В. Черкесов // Газета «Коммерсантъ». – 2007. – № 184. – Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/812840>.

128. Шульман Е.М. Какой в России политический режим? / Е. М. Шульман // Meduza. – 2015. – янв. – Режим доступа: <https://meduza.io/cards/kakoy-v-rossii-politicheskiy-rezhim>.

129. Электронные словари АBBYY Lingvo [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.lingvo-online.ru/ru/Translate/en-ru/compliance>.

130. BUNTRAP. Эволюция целенаправленных атак на банки [Электронный ресурс] // Group-IB : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.group-ib.ru/brochures/gib-buhtrap-report.pdf>.

131. CIA – квалификация «Дипломированный внутренний аудитор» [Электронный ресурс] // Академия PwC: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://training.pwc.ru/mono/CIA/>.

132. TI Индекс Восприятия Коррупции 2015 [Электронный ресурс] АНО «Центр «Трансперенси Интернешенл-Р»: офиц. сайт. – Режим доступа: [http://transparency.org.ru/images/docs/cpi/CPI2015\\_Table\\_RU.pdf](http://transparency.org.ru/images/docs/cpi/CPI2015_Table_RU.pdf).

133. Application Paper on deterring, preventing, detecting, reporting and remedying Fraud in Insurance // The International Association of Insurance Supervisors (IAIS): official site:



<http://www.iaisweb.org/page/supervisory-material/application-papers//file/34108/application-paper-on-fraud-in-insurance>.

134. Arndorfer I., Minto A. The «four lines of defence model» for financial institutions [Electronic resource] / I. Arndorfer, A. Minto // Financial Stability Institute, December 2015// The Bank for International Settlements: official site: <http://www.bis.org/fsi/fsipapers11.pdf>.

135. Bernet A., Genequand E. Coordinated control: the “four lines of defence” model [Electronic resource] / A. Bernet, E. Genequand // PricewaterhouseCoopers AG, Assurance Line of Service, December 2015// PricewaterhouseCoopers AG: official site: <http://disclose.pwc.ch/21/en/article-focus--02/>.

136. Comparing crony capitalism around the world [Electronic resource] : The Economist Newspaper Limited, May 2016: official site : <http://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>

137. Compliance and the compliance function in banks [Electronic resource] : Basel Committee on Banking Supervision, April 2005 // The Bank for International Settlements : official site : <http://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>.

138. Compliance management systems – Guidelines: International Standard 19600: 2014[Electronic resource] : The International Organization for Standardization, 2014: official site : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:62342:en>.

139. Compliance Risk Management Checkup [Electronic resource] // Mortgage Compliance Magazine: official site : <http://www.mortgagecompliancemagazine.com/featured/2015-compliance-risk-management-checkup/>.

140. Compliance seeks a path to regulatory readiness 2014 insurance CCO survey [Electronic resource] // Ernst & Young LLP: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-compliance-seeks-a-path-to-regulatory-readiness/\\$File/EY-compliance-seeks-a-path-to-regulatory-readiness.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-compliance-seeks-a-path-to-regulatory-readiness/$File/EY-compliance-seeks-a-path-to-regulatory-readiness.pdf).

141. Coppinger-Peters Maria. Compliance Risk – Banking [Electronic resource] / Maria Coppinger-Peters // riskarticles.com : site : <http://riskarticles.com/compliance-risk-banking/>.

142. Core Principles for Effective Banking Supervision [Electronic resource] : Basel Committee on Banking Supervision, September 2012 // The Bank for International Settlements : official site : <http://www.bis.org/publ/bcbs230.pdf>.

143. Demsetz. Rebecca S. Banks with Something to Lose: The Disciplinary Role of Franchise Value [Electronic resource] / Rebecca S. Demsetz, Marc R. Saidenberg, and Philipp E. Strahan // Federal Reserve Bank of New York : official site : <https://www.newyorkfed.org/research/economists/medialibrary/media/research/epr/96v02n2/9610dems.pdf>.

144. DIRECTIVE 2009/138/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II) [Electronic resource] : Basel Committee on Banking Supervision, June 2012// EUR-Lex : official site : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:335:0001:0155:en:PDF>.

145. In Focus: 2015 Compliance Trends Survey [Electronic resource] // Deloitte Touche Tohmatsu Limited : official site : <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/regulatory/us-aers-reg-crs-2015-compliance-trends-survey-051515.pdf>.

146. The Global Competitiveness Reports [Electronic resource] // The World Economic Forum : official site : [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf).

147. Insurance Core Principles // The International Association of Insurance Supervisors (IAIS), November 2015 : official site : [http://iaisweb.org/modules/icp/assets/files/151201\\_Insurance\\_Core\\_Principles\\_updated\\_November\\_2015.pdf](http://iaisweb.org/modules/icp/assets/files/151201_Insurance_Core_Principles_updated_November_2015.pdf).

148. Issues in Regulation and Supervision of Takaful (Islamic Insurance) // The International Association of Insurance Supervisors (IAIS): official site : <http://iaisweb.org/index.cfm?event=getPage&nodeId=25244>.

149. The internal audit function in banks [Electronic resource] : Basel Committee on Banking Supervision, June 2012// The Bank for International Settlements : official site : <http://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf>.

150. International Risk Management Institute, Ink (U.S.) [Electronic resource] : official site : <https://www.irmi.com/online/insurance-glossary/terms/r/regulatory-risk.aspx>.

151. Kelsey Michael D. Compliance risk. Ensuring the risk taken is the risk intended [Electronic resource] / Michael D. Kelsey, Michael Matossian // American Bankers Association: official site : <http://www.aba.com/Compliance/Documents/4d653dd0ea5d45bcba1b4ebfa0189003CompRisk.pdf> [friskarticles.com/compliance-risk-banking/](http://friskarticles.com/compliance-risk-banking/).

152. Let's make a difference: Managing compliance and operational risk in the new environment [Electronic resource] // PricewaterhouseCoopers LLP: official site : <http://www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/viewpoints/assets/pwc-compliance-operational-risk-management.pdf>.

153. National Occupational Standards in Compliance [Electronic resource] : International Compliance Association (ICA), June 2011 : official site : <http://www.int-comp.org/media/2007/nos-comp-june-11.pdf>.

154. Navest D., Stölting R., Wildemann P. Solvency II Glossary / D. Navest., R. Stölting., P. Wildemann // European Commission : official site. – URL: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/insurance/docs/solvency/impact-assess/annex-c08d\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/insurance/docs/solvency/impact-assess/annex-c08d_en.pdf).

155. NN Group Corporate Compliance GENERAL PRINCIPLE. Compliance Charter and Framework [Electronic resource] // NN GROUP N.V: official site : <https://www.nn-group.com/Who-we-are/Corporate-governance/Compliance.htm>.

156. Olson Mark W. Speech to the Financial Services Roundtable and the Morin Center for Banking and Financial Services, Washington, D.C. [Electronic resource] / Mark W. Olson // Board of Governors of the Federal Reserve System : official site : <http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/olson20060516a.htm>.

157. Regulatory Compliance Management (RCM) Guideline No E-13, November 2013 [Electronic resource] // Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada : official site : <http://www.osfi-bsif.gc.ca/Eng/Docs/e13.pdf>.

158. Rethinking the Role of the State in Finance [Electronic resource] // The World Bank Group : official site : [http://siteresources.worldbank.org/EXTGLOBALFINREPORT/Resources/8816096-1346865433023/8827078-1346865457422/GDF\\_2013\\_Report.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTGLOBALFINREPORT/Resources/8816096-1346865433023/8827078-1346865457422/GDF_2013_Report.pdf).

159. Sandford N., Mohlenkamp M. Building world-class ethics and compliance programs: Making a good program great Five ingredients for your program / N. Sandford., M. Mohlenkamp // Deloitte Touche Tohmatsu Limited : official site. – URL: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us-aers-g2g-compendium.pdf>.

160. Sound and effective Compliance Risk Management in Banks [Electronic resource] // MetricStream Inc.: official site : [http://www.metricstream.com/insights/effective\\_compliance\\_risk\\_management\\_banks.htm#](http://www.metricstream.com/insights/effective_compliance_risk_management_banks.htm#).

161. Thijs Jeroen P.M.M. Risk management in Islamic banking [Electronic resource] / Jeroen P.M.M. Thijs // BANK ISLAM MALAYSIA BERHAD: official site:<http://www.bankislam.com.my/en/Documents/shariah/RiskMgmtinIslamicBkg.pdf>.

162. World Economic Outlook Database [Electronic resource] // International Monetary Fund : official site: [http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/02/weodata/weorept.aspx?sy=1992&ey=2015&ssd=1&sort=country&ds=%2C&br=1&pr1.x=77&pr1.y=16&c=922&s=NGDP\\_R&grp=0&a=#download](http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/02/weodata/weorept.aspx?sy=1992&ey=2015&ssd=1&sort=country&ds=%2C&br=1&pr1.x=77&pr1.y=16&c=922&s=NGDP_R&grp=0&a=#download).

## Приложения

### 1. Экономические условия и результаты деятельности банковского сектора Российской Федерации

Показатели	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (1 кв.)
Цена на нефть Brent \$/баррель	54,3	91,63	43,43	76,82	97,04	111,45	111,76	106,85	50,04	32,13	38,64
ВВП, млрд. руб.	36134,50	39818,60	41276,80	38057,21	39769,78	41479,89	42890,20	43447,77	43708,46	42036,58	
<i>Прибыль российской банковской системы</i>											
млрд р.	371,5	508	409,2	205,1	573,38	848,21	1011,89	993,58	589,14	192	109,2
% к ВВП	1,03 %	1,28 %	0,99 %	0,54 %	1,44 %	2,04 %	2,36 %	2,29 %	1,35 %	0,46 %	
<i>Кредиты, предостав- ленные нефинансовым органи- зациям</i>	5966,2	9046	12509,78	12541,7	14062,9	17715,3	19971,4	22499	29536	33000,9	32380,1
в том числе, просрочен- ная задолженность, млрд р.	66,8	81,9	226,4	762,5	743,4	822,6	924,1	933,7	1250,7	2075,9	2121,3
доля просроченной за- долженности	1,12 %	0,91 %	1,81 %	6,08 %	5,29 %	4,64 %	4,63 %	4,15 %	4,23 %	6,29 %	6,55 %
<i>Кредиты, предостав- ленные физическим лицам</i>	2437,1	3795,6	4017,2	3573,8	4084,8	5550,9	7737,1	9957,1	11329,5	10684,3	10533,9
в том числе, просрочен- ная задолженность, млрд р.	54,1	142	148,6	243	282,3	291,1	313	440,3	667,5	895,7	889,2
доля просроченной за- долженности	2,22 %	3,74 %	3,70 %	6,80 %	6,91 %	5,24 %	4,05 %	4,42 %	5,89 %	8,38 %	8,44 %
<i>Вклады населения, млрд р.</i>	3793,5	5136,8	5907	7485	9818	11871,4	14251	16957,5	18552,7	22970,9	22518,9

<b>Показатели</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016 (1 кв.)</b>
Итого активы/пассивы	14045,6	20241,1	28022,3	29430	33804,6	41627,5	48509,6	57423,1	77653	82999,7	81112,5
Собственные средства (капитал)	1692,7	2671,5	3811,1	4620,6	4723,3	5242,1	6112,9	7064,3	7928,4	9008,6	
Рентабельность акти- вов, %	13,5	13,2	8,6	0,7	1,9	2,4	2,3	1,9	0,9	0,3	
Рентабельность капитала	19,6	20	13,5	4,9	12,5	17,6	18,2	15,2	7,9	2,3	
Среднегодовые ставки рынка ГКО-ОФЗ, % годовых	3,85	5,8	5,82	8,9	4,1	3,1	5,9	5,5	8,09	11,9	
<i>Индекс ММВБ</i>	1693,47	1888,86	619,53	1370,01	1687,99	1402,23	1474,72	1504,08	1396,61	1761,36	1953,05
доходность от инвести- рования в индекс ММВБ, %	67,20 %	11,54 %	-67,20 %	121,14 %	23,21 %	-16,93 %	5,17 %	1,99 %	-7,15 %	26,12 %	10,88 %

\*Составлено по данным: [67, 72, 91, 116, 162].

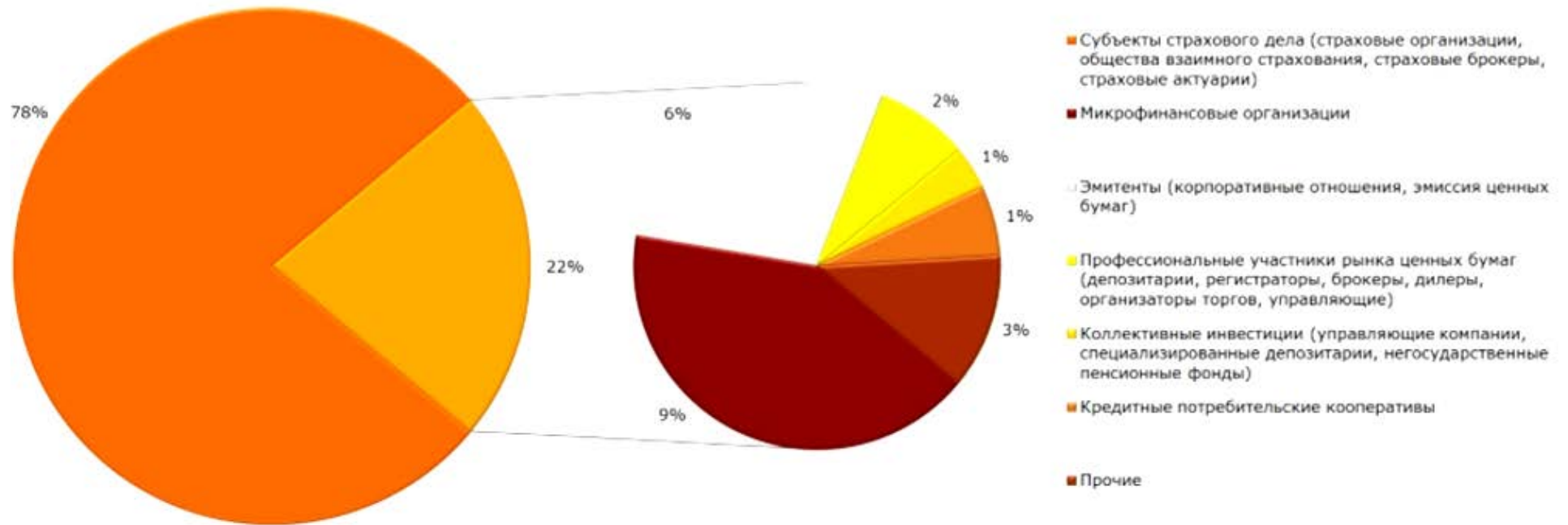
## 2. Основные причины отзыва у кредитных организаций лицензий на осуществление банковских операций\*

Основания для отзыва лицензии	Год отзыва лицензии					
	2011	2012	2013	2014	2015, кол-во/доля	
Неисполнение федеральных законов, регулирующих банковскую деятельность, а также нормативных актов Банка России, если в течение одного года к кредитной организации неоднократно применялись меры, предусмотренные ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)»	18	21	30	75	85	91,4 %
Неоднократное нарушение в течение одного года требований, предусмотренных ст. 6 и 7 (за исключением п. 3 ст. 7) Федерального закона № 115-ФЗ	3	1	8	36	34	36,6 %
Достаточность капитала ниже 2 %	5	7	5	12	25	26,9 %
Установление фактов существенной недостоверности отчетных данных	6	7	7	13	12	12,9 %
Размер собственных средств (капитала) ниже минимального значения уставного капитала, установленного на дату государственной регистрации кредитной организации	6	6	6	14	25	26,9 %
Неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам в течение 14 дней с наступления даты их удовлетворения	8	10	2	26	15	16,1 %
<i>Дополнительные факторы (не поименованные в ст. 20)</i>						0,0 %
вовлеченность в совершение сомнительных операций в больших объемах			14	68	66	71,0 %
высокорискованная кредитная политика					70	75,3 %
агрессивная политика по привлечению вкладов					3	3,2 %
<b>ВСЕГО отозвано лицензий у кредитных организаций</b>	18	22	32	86	93	100,0 %
тем прироста	-33,3 %	22,2 %	45,5 %	168,8 %	8,1 %	

\*Составлено по данным [57, 95, 102].

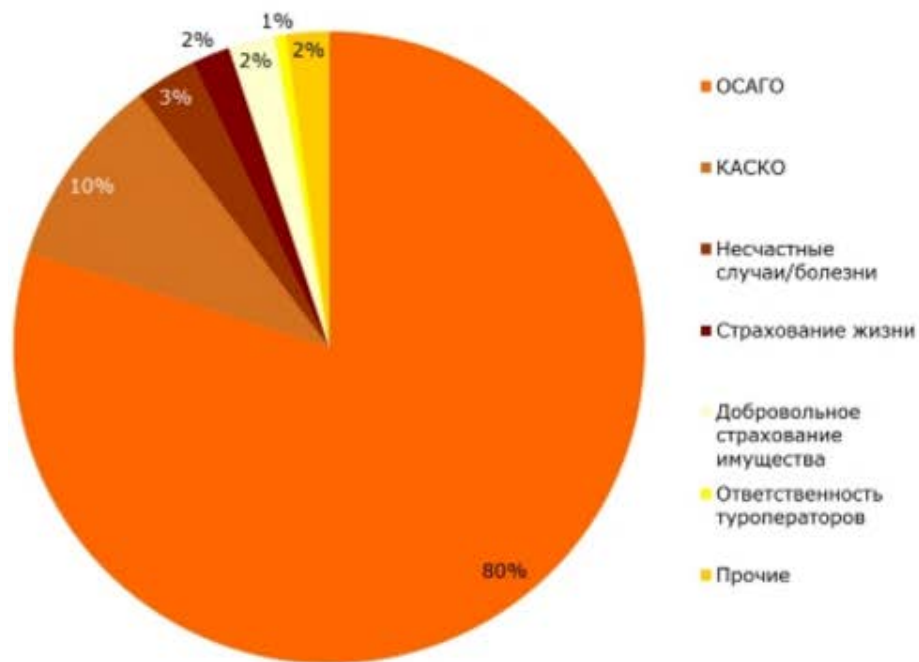
### 3. Статистические данные Банка России по работе с обращениями граждан за 2015 год\*

Распределение обращений по субъектам деятельности в 2015 году

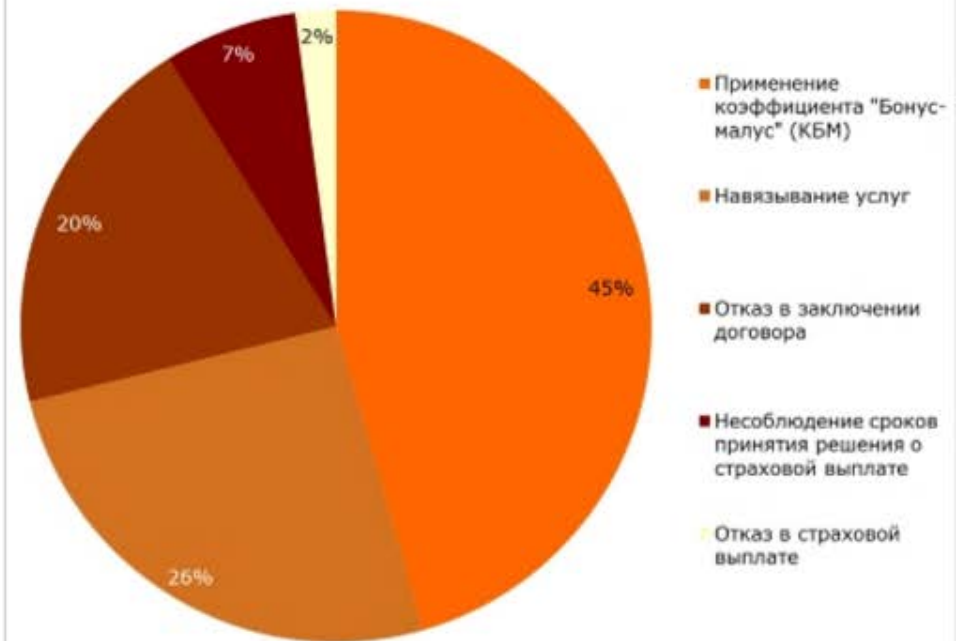




Распределение обращений по видам страхования в 2015 году



Распределение обращений по видам в разрезе ОСАГО в 2015 году



\*Составлено по данным: [119].

Научное издание

**Жигас** Маргарита Герутисовна  
**Гранкин** Михаил Борисович

**Особенности управления регуляторным риском  
в банках и страховых организациях  
на современном этапе развития  
банковской системы и страхового рынка в России**

Издается в авторской редакции

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в печать 28.06.17. Формат 60х90 1/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 8,1. Тираж 500 экз. Заказ .

Издательство Байкальского государственного университета.

664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.

Отпечатано в ИПО БГУ.