

УДК 330.35

М. Б. Гранкин*Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация***М. Г. Жигас***Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация*

КОМПЛАЕНС-КУЛЬТУРА, КАК ВАЖНЕЙШИЙ ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕГУЛЯТОРНЫМ РИСКОМ

АННОТАЦИЯ. Произошедшие в последнее время изменения в области регулирования банковской деятельности и деятельности некредитных финансовых организаций (в том числе страховых) привели к усилению регуляторного воздействия на участников финансового рынка и обособили управление регуляторным (комплаенс) риском в отдельное направление деятельности на стыке систем риск-менеджмента и внутреннего контроля. В статье обозначены основные принципы управления регуляторным риском и деятельностью комплаенс-службы, определено место комплаенс-функции в системе внутреннего контроля организации. В качестве основного элемента, на котором базируется комплаенс-система организации, выделяется корпоративная комплаенс-культура. Авторы приходят к выводу, что, несмотря на ряд специфических проблем внедрения института комплаенс в России, создание комплаенс-системы и развитие внутренней комплаенс-культуры для российских банков и страховых организаций является необходимым условием их выживания и дальнейшего развития.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Регуляторный риск; комплаенс-риск; управление риском; комплаенс-культура; комплаенс-служба; руководитель службы внутреннего контроля.

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ. Дата поступления 28 марта 2016 г.; дата принятия к печати 21 апреля 2016 г.; дата онлайн-размещения 31 мая 2016 г.

M. B. Grankin*Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation***M. G. Zhigas***Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation*

THE COMPLIANCE CULTURE AS THE MOST IMPORTANT ELEMENT OF THE COMPLIANCE RISK MANAGEMENT SYSTEM

ABSTRACT. Recent developments in the field of banking regulation and activity of non-credit financial organizations (including insurance ones) has led to increased regulatory (compliance) influence on participants of the financial market and identified the management of regulatory (compliance) risk in a separate area at the interface of the risk management and internal control systems. The article outlines the basic principles of managing the regulatory risk and compliance system activities, identifies the place of the compliance function in the internal control system of the organization. As the main element on which the compliance system of the organization is based, it specifies a corporate compliance culture. The authors come to the conclusion that despite some specific problems of implementing the compliance institute in Russia, the establishment of the compliance system and development of internal compliance culture for Russian banks and insurance companies is essential for their survival and further development.

KEYWORDS. Regulatory risk; compliance risk; risk management; compliance culture; compliance department; chief internal control service officer.

ARTICLE INFO. Received March 28, 2016; accepted April 21, 2016; available online May 31, 2016.

© М. Б. Гранкин, М. Г. Жигас, 2016

После вступления в силу Указания Банка России от 24 апреля 2014 г. № 3241-У¹, внесшего ряд изменений в основной документ, регулирующий организацию внутреннего контроля в кредитных организациях, — Положение Банка России № 242-П² (далее — Положение Банка России № 242-П), в нормативной базе банковской деятельности появилось определение нового отдельного вида риска — *регуляторного (комплаенс) риска*.

В соответствии с Положением Банка России № 242-П (в действующей редакции) под регуляторным (комплаенс) риском 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. Терминология нормативного документа Банка России в данном случае базируется на международных подходах к определению комплаенс-риска, прежде всего, Базельского комитета по банковскому надзору (БКБН), изложенному в документе «Комплаенс и комплаенс-функция в банках»³. Понимание сущности комплаенс-риска в зарубежных законодательных актах и стандартах, относящихся к страховой деятельности, аналогичное банковской. Примером является Директива ЕС 2009/138/ЕС (Solvency II), составляющая законодательную основу регулирования страховой деятельности на территории Европейского союза [4, с. 18]. Собственно, само слово «compliance» в английском языке означает согласие, соответствие; происходит от глагола *to comply* (соответствовать), буквально означает действие в соответствии с запросом или указанием; повиновение⁴.

Согласно требованиям Положения Банка России № 242-П в каждой кредитной организации должно быть организовано управление регуляторным риском посредством особого подразделения — комплаенс-службы, либо посредством назначения руководителя комплаенс-службы с наделением его полномочиями по координации процессов управления регуляторным риском. Однако актуальность организации управления регуляторным риском для российских банков и других финансовых институтов в настоящее время не просто продиктована необходимостью формального соблюдения вышеуказанных требований.

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 рынка⁵. В 2013 г. на базе Банка России создан мегарегулятор, сосредоточивший полномочия по надзору за всеми сегментами финансового рынка страны⁶. Параллельно с формированием института мегарегулятора финансовых рынков в банковской сфере активно реализуется поддерживаемая на высшем государственном уровне

¹ О внесении изменений в Положение Банка России от 16 декабря 2003 года № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах»: указание Банка России от 24 апр. 2014 г. № 3241-У // СПС «КонсультантПлюс».

² Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах: положение Банка России от 16 дек. 2003 г. № 242-П // СПС «КонсультантПлюс».

³ Compliance and the compliance function in banks: Basel Committee on Banking Supervision, April 2005 // The Bank for International Settlements: official site. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>.

⁴ Электронные словари АБВУ Lingvo. URL: <http://www.lingvo-online.ru/ru/Translate/en-ru/compliance>.

⁵ Структурные подразделения Центрального Банка Российской Федерации // Центральный банк Российской Федерации (Банк России): офиц. сайт. URL: http://www.cbr.ru/today/?PrId=bankstructute_sub.

⁶ О Центральном банке Российской Федерации (Банке России): федер. закон от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ (ред. от 5 окт. 2015 г.) // СПС «КонсультантПлюс».

политика сокращения числа действующих кредитных организаций, прежде всего за счет банков, деятельность которых не соответствует требованиям законодательства и нормативных правовых актов [1]. 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 объемах⁷. В 2015 г. количество действующих кредитных организаций, имеющих лицензии на осуществление банковских операций, сократилось на 101 (12,1 %), в том числе отозваны лицензии у 93 банков. При этом тенденция ускорения темпа сокращения числа банков, имеющих лицензии (табл.), наблюдается уже на протяжении последних трех лет⁸.

Количество действующих кредитных организаций, имеющих лицензии на осуществление банковских операций, в 2012–2015 гг.

Год	Количество кредитных организаций	Изменение	
		Абсолютное, шт.	Темп снижения, %
2012	956	-22	-2,25
2013	923	-33	-3,45
2014	834	-89	-9,64
2015	733	-101	-12,10

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). 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 [2, с. 42]. При этом характер и количество претензий клиентов, а также их динамика свидетельствуют 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 анализа⁹.

Данные события изменили карту рисков для кредитных организаций и участников страхового рынка путем повышения значимости нефинансовых рисков и, прежде всего, *регуляторного риска* и стратегического [3]. 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.

⁷ О приоритетных мерах по осуществлению банковского надзора : письмо Банка России от 4 сент. 2013 г. № 172-Т // СПС «КонсультантПлюс».

⁸ Информация о регистрации и лицензировании кредитных организаций // Центральный банк Российской Федерации (Банк России) : офиц. сайт. URL : <http://www.cbr.ru/statistics/?PrId=lic>.

⁹ Статистические данные по работе с обращениями за III квартал 2015 года // Центральный банк Российской Федерации (Банк России) : офиц. сайт. URL : http://www.cbr.ru/finmarkets/print.aspx?file=files/protection/stat_2015_3.html&pid=protection_treatment&sid=itm_30751.

В основе принципов 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 Тредвея (COSO) по системе внутреннего контроля¹⁰ и управления рисками¹¹, ИСО 31000¹², Кодекс правил по управлению рисками (Великобритания)¹³.

Как правило, процесс управления рисками включает:

- идентификацию риска;
- оценку риска;
- мероприятия по снижению уровня риска;
- мониторинг рисков;
- документальное фиксирование рисков и отчетность [5, с. 297].

Базируясь на основных принципах управления рисками, процесс управления комплаенс-риском при этом имеет ряд особенностей, поскольку комплаенс, все же, является частью системы внутреннего контроля. БКБН под надлежащей организацией функции комплаенс-функции в банке понимает соблюдение ряда следующих принципов:

- ответственность Совета директоров банка за общий контроль за управлением комплаенс-рисками и обеспечение наличия соответствующей политики по комплаенсу в банке и контроль реализации этой политики, а также ответственность исполнительных органов банка за эффективное управление комплаенс-риском и создание постоянной и эффективной комплаенс-функции в рамках реализации политики банка по комплаенсу;

- независимость комплаенс-функции, заключающаяся в наличии ее официального статуса в банке, назначении руководителя по комплаенс, отвечающего за координацию управления комплаенс-риском в банке, недопущении конфликта интересов между основными обязанностями руководителя по комплаенс и персонала комплаенс-функции и другими возложенными на них обязанностями, обеспечение доступа персонала комплаенс-функции к информации и сотрудникам подразделений, когда это необходимо для исполнения их 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 предмета и масштаба деятельности комплаенс-функции независимой службой внутреннего аудита (СВА), включая тестирование процедур контроля, соразмерное оценочному уровню риска с обязательным информированием руководителя комплаенс-функции о результатах аудита, связанных с комплаенсом;

¹⁰ 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.

¹¹ 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.

¹² Менеджмент риска. Принципы и руководство : Национальный стандарт Российской Федерации : ГОСТ Р ИСО 31000-2010 : введ. 2011-09-01 // СПС «КонсультантПлюс».

¹³ BS 31100:2008 Code of practice for risk management, British Standards Institute, 2008.

– 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;

– обеспечение надлежащего контроля со стороны руководителя комплаенс-функции за исполнением сторонней организацией отдельных задач комплаенс-функции при передаче таких задач на аутсорсинг.

В соответствии с действующей редакцией Положения Банка России № 242-П наряду с СВА в банке действует комплаенс-служба, именуемая в нормативном документе служба внутреннего контроля (СВК). В интерпретации документов БКБН, касающихся организации внутреннего контроля в банках¹⁴, СВК (комплаенс-служба) является компонентом «второй линии» в модели трех линий защиты (the three lines of defence model) [6].

С точки зрения концепции *three lines of defense* недостаточная активность «второй линии защиты», основным звеном которой по отношению к регуляторному риску является комплаенс-функция, приводит к увеличению нагрузки на «третью линию» (СВА). В результате СВА «пропускает» отдельные риски, которые сразу же фиксируются регулятором. При этом сфера активности регулятора в существующих российских реалиях расширена относительно обычного состояния, за счет чего «линия фронта», представляющая в модели¹⁵, изображенной на рис. 1, соприкосновение интересов банка и регулятора по поводу контроля рисков, проходит в границах активности «третьей линии защиты». Фиксируя нарушение, регулятор применяет предусмотренные законом санкции.

Ответом на интенсификацию регуляторного воздействия должны стать интенсификация активности комплаенс-службы и повышение эффективности комплаенс-функции в целом.

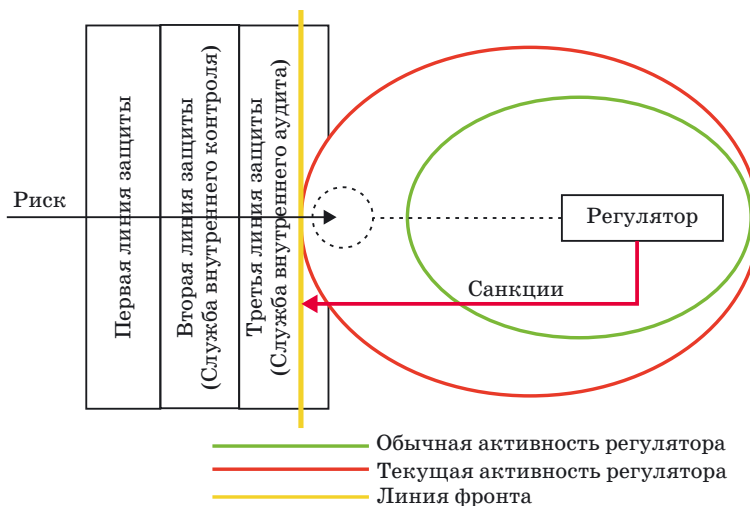


Рис. 1. Взаимодействие регулятора и системы внутреннего контроля поднадзорной организации

¹⁴ The internal audit function in banks : Basel Committee on Banking Supervision, June 2012 // The Bank for International Settlements : official site. URL : <http://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf>.

¹⁵ Данная модель (схема) взаимодействия системы внутреннего контроля финансовой организации и надзорного органа, в том числе термин «линия фронта», введены в статье на основе концепции «трех линий защиты», предложенной БКБН.

Однако система комплаенс не ограничивается только деятельностью комплаенс-службы. Так, по мнению специалистов Международной ассоциации страховых надзоров (МАСН)¹⁶, роль комплаенса шире, чем просто обеспечение соблюдения законодательства и требований надзорных органов, столь же важными аспектами комплаенса является контроль за соблюдением внутренних политик, а также создание и поддержание комплаенс-культуры организации. Рекомендации МАСН содержат принципы деятельности комплаенс-функции, которые по аналогии с принципами БКБН включают обеспечение ресурсами, наделение необходимыми полномочиями для эффективной реализации комплаенс-функции, наличие прямого доступа к исполнительным органам и совету директоров и подотчетность. Однако в целом в рекомендациях МАСН преобладающей является тема комплаенс-культуры. Согласно документу МАСН «Основополагающие принципы страхования» за становление комплаенс-культуры, основанной на принципах честности и повсеместного применения в работе страховщика, несут ответственность исполнительные органы страховщика. Для этого высшее руководство утверждает кодекс поведения и демонстрирует важность соблюдения стандартов поведения в компании на личном примере.

В соответствии с Основополагающими принципами страхования¹⁷, помимо уже обозначенных принципов, 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;
- проведение регулярных тренингов для ключевого персонала и сотрудников, деятельность которых связана с принятием повышенного регуляторного риска;
- создание возможностей конфиденциального информирования персоналом организации руководителя комплаенс-функции о наличии недостатков, проблем, потенциальных или фактических 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 и процессов комплаенс, их корректировка по результатам мониторинга.

Действительно, создание комплаенс-функции по принципу *rule based approach*, т. е. в целях формального соблюдения требований нормативных документов, не приведет к действенному 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 гг. (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 и моральных норм, а также норм закона.

¹⁶ International Association of Insurance Supervisors (IAIS).

¹⁷ Insurance Core Principles // The International Association of Insurance Supervisors (IAIS), November 2015 : official site. URL : http://iaisweb.org/modules/icp/assets/files/151201_Insurance_Core_Principles_updated_November_2015.pdf.

Для достижения наибольшей эффективности работы комплаенс-службы необходимо создание и культивирование среды, в которой работает и развивается комплаенс-функция — корпоративной комплаенс-культуры. По мнению специалистов международной консалтинговой и аудиторской группы «Deloitte Touche Tohmatsu Limited», работающей в 150 странах мира с компаниями различных отраслей экономики, 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;

- наличие так называемого «тона сверху» (tone at the top), когда высшее руководство компании на собственном примере демонстрирует поведение, которое ожидается от всех сотрудников, а также транслирует принципы честности, этичности и неподкупности персоналу, партнерам и клиентам компании;

- 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», т. е. ясного формулирования правил и непредвзятого их исполнения всеми, обеспечивающего 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 указанных признаков усилия организации в части найма, отбора и 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 горизон-

тальных коммуникациях, т. е. не от руководства, а от равного по статусу коллеги [7, 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-культуры организации можно считать расширение ее границ за пределы внутрикорпоративных отношений и распространение ее конструктивного влияния на клиентов, контрагентов компании и даже на регулирующие органы. В предложенной модели, иллюстрирующей коммуникации компонентов системы внутреннего контроля финансовой организации с регулятором (рис. 2), 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, регулятор примет логичные шаги по сокращению сферы своей активности для высвобождения и перераспределения собственных ресурсов. На высоких уровнях зрелости системы внутреннего контроля и комплаенса расширяющаяся сфера активности комплаенс-культуры создает дополнительную «защитную оболочку», повышая устойчивость организации к рискам (прежде всего, к регуляторному) (см. рис. 2).

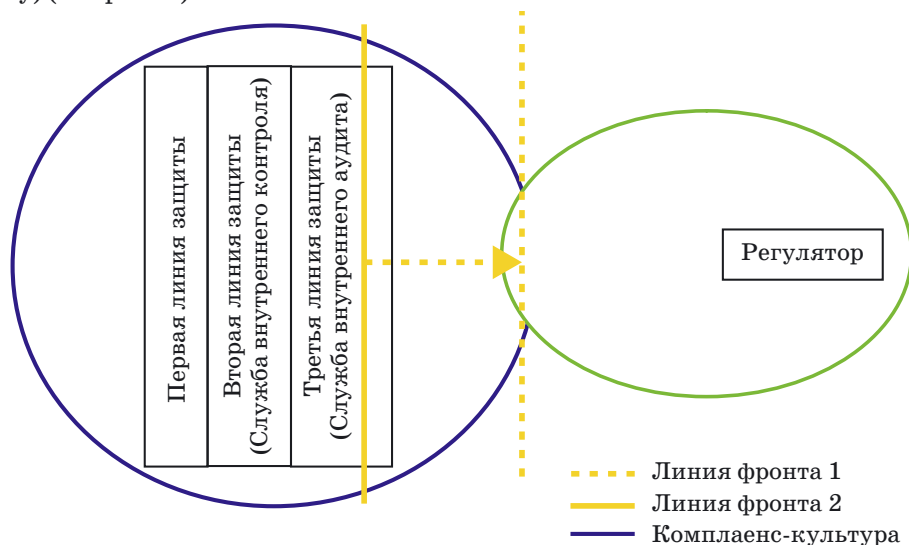


Рис 2. Защитная функция комплаенс-культуры

Грамотная организация комплаенс-функции при наличии таких важнейших ее компонентов, как комплаенс-культура и интеграция целей в области комплаенса, в стратегию развития организации позволяет ей вносить ощутимый вклад в создание добавленной стоимости (added value) компании наряду с бизнес-подразделениями. Добавленная стоимость комплаенса может быть определена как общая сумма фи-

нансовых санкций (штрафов), предотвращенных в процессе деятельности комплаенс-функции, за вычетом затрат на содержание комплаенс-функции [8, с. 59].

Однако кроме прямого уменьшения убытков финансовой организации от возможного применения штрафных 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 регулятором крайних мер воздействия — приостановления или отзыва лицензии на осуществление лицензируемого вида деятельности. В данном случае результат работы комплаенс-функции эквивалентен стоимости компании или затратам на организацию сопоставимого по масштабам бизнеса. Действительно, в странах с развитыми финансовыми рынками при формулировании понятия «комплаенс-риск» часто делается акцент на влиянии данного вида риска на внутреннюю стоимость компании, например на так называемую стоимость франшизы банка, т. е. дисконтированную стоимость будущих доходов банка, которая зависит от устойчивости клиентской базы, возможности привлечения ресурсов из альтернативных источников по ставкам ниже рыночных за счет конкурентного положения банка на рынке, квалификации менеджеров и т. д. [9, с. 2; 10, с. 6; 11]. В свете изложенного, развитую комплаенс-культуру можно рассматривать в качестве нематериального актива, позволяющего финансовой организации за счет конкурентных преимуществ генерировать дополнительный доход для акционеров.

К иным преимуществам, которые приобретает компания в лице реально функционирующего при поддержке корпоративной культуры комплаенс-подразделения, можно отнести достижение лояльности всех остальных «стейкхолдеров»: клиентов, акционеров и инвесторов, контрагентов и поставщиков, сотрудников и общества в целом [8, с. 59].

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 и неукоснительно соблюдаемые нормы Шариата, которые вплетены во все отношения в обществе [12]. Традиционно высокую устойчивость к кризисам демонстрируют финансовые институты Канады, где уровень культуры соблюдения законов очень высок, а финансовое законодательство достаточно строгое.

Однако в России развитию культуры комплаенс существенным образом препятствует ментальность населения, ориентированная на обход норм закона или правил вместо их исполнения. Поэтому количество финансовых институтов, которые в действительности считают своим приоритетом соблюдение требований законодательства и внутренних процедур, довольно невелико, и значительную их долю составляют компании с участием иностранного капитала, являющиеся носителями корпоративной культуры материнских структур. Некой альтернативой комплаенсу в крупных российских корпорациях стало развитие институтов GR-менеджмента¹⁸ и лоббизма, которые используют принципиально иные инструменты защиты от регуляторного риска [13].

Помимо отмеченной толерантности российского общества к нарушению законов, существующие препятствия на пути распространения института комплаенс в России и адекватного восприятия комплаенс-функции бизнес-сообщества обусловлены рядом проблем, в числе которых можно назвать следующие:

¹⁸ Government relations.

- деликатность функции, связанной с противодействием конфликту интересов, к которому в России также своеобразное отношение;
- высокий уровень коррупции на всех уровнях государственного управления;
- формирование негативного образа традиционных западных ценностей посредством государственной пропаганды через контролируемые властью медиа;
- 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;
- искажение стимулов за счет концентрации капитала и ограничения конкуренции;
- ограниченность (небольшая «глубина») финансовых рынков и недостаточно разработанное значение понятия рыночной капитализации компании, что снижает дисциплинирующую роль комплаенс-культуры;
- сокращение расходов компаний, не связанных с основной деятельностью из-за негативных тенденций в экономике.

Вместе с тем, имеющиеся ограничения обуславливают высокий потенциал развития комплаенса как варианта мобилизации скрытых незадействованных резервов компании, способных повысить прибыльность российских финансовых институтов в условиях экономической рецессии.

Таким образом, в сегодняшних российских реалиях создание системы комплаенса является условием выживания таких финансовых институтов, как банки и страховые компании. 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 и достаточность ресурсов и т. д. Правильная организация комплаенс-службы и развитие корпоративной комплаенс-культуры позволят укрепить конкурентные позиции компании и генерировать добавочную стоимость, эффективно предотвращая регуляторные риски и тем самым снижая потери от применения различного рода санкций регулирующих органов.

Список использованной литературы

1. Адамчук О. Владимир Путин поддержал сокращение числа банков [Электронный ресурс] / О. Адамчук // Газета.ру — 2014. — Январь. — Режим доступа : <http://www.gazeta.ru/business/2014/01/22/5860517.shtml>.
2. Абрамов А. Е. Регулирование финансовых рынков: модели, эволюция, эффективность / А. Е. Абрамов, А. В. Радыгин, М. И. Чернова // Вопросы экономики. — 2014. — № 2. — С. 33–49.
3. Скогорева А. Новые вызовы для риск-менеджмента [Электронный ресурс] / А. Скогорева // Национальный банковский журнал. — 2014. — № 3 (118). — Режим доступа : <http://nbj.ru/pubs/banki-i-biznes/2014/03/05/novye-vyzovy-dlja-risk-menedzhmenta/index.html>.
4. Navest D. Solvency II Glossary [Electronic resource] / D. Navest, R. Stölting, P. Wildemann // European Commission. — Mode of access : http://ec.europa.eu/internal_market/insurance/docs/solvency/impactassess/annex-c08d_en.pdf.
5. Риск-менеджмент в коммерческом банке : монография / под ред. И. В. Ларионовой. — М. : Кнорус, 2014. — 456 с.
6. 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. — Режим доступа : <http://lexandbusiness.ru/view-article.php?id=5119>.

7. Sandford N. Building world-class ethics and compliance programs: Making a good program great Five ingredients for your program [Electronic resource] / N. Sandford., M. Mohlenkamp // Deloitte Touche Tohmatsu Limited. — Mode of access : <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us-aers-g2g-compendium.pdf>.

8. Амброжевич О. Комплаенс. С ним или без него / О. Амброжевич // Вестник НАУФОР. — 2011. — № 9. — С. 54–60.

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

10. Kelsey Michael D. Compliance risk. Ensuring the risk taken is the risk intended [Electronic resource] / Michael D. Kelsey, Michael Matossian // American bankers association. — Mode of access : <http://www.aba.com/Compliance/Documents/4d653dd0ea5d45bcba1b4ebfa0189003CompRisk.pdf>
[http://www.compliance-risk-banking/](http://www.compliance-risk-banking.com/compliance-risk-banking/).

11. 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. — Mode of access : <http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/olson20060516a.htm>.

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

13. Ибрагимов Р. С. Управление регуляторными рисками в корпорации [Электронный ресурс] / Р. С. Ибрагимов // Российский профессиональный портал о лоббизме и GR. — Режим доступа : http://lobbying.ru/print.php?article_id=4172.

References

1. Adamchuk O. Vladimir Putin supported reduction of the number of banks. *Gazeta.ru*, 2014, January. Available at: <http://www.gazeta.ru/business/2014/01/22/5860517.shtml>. (In Russian).

2. Abramov A. E., Radygin A. V., Chernova M. I. Financial market regulation: models, evolution, efficiency. *Voprosy ekonomiki = Issues of Economy*, 2014, no. 2, pp. 33–49. (In Russian).

3. Skogoreva A. New challenges for risk management. *Natsional'nyi bankovskii zhurnal = National Banking Journal*, 2014, no. 3 (118). Available at: <http://nbj.ru/publs/banki-i-biznes/2014/03/05/novye-vyzovy-dlja-risk-menedzhmenta/index.html>. (In Russian).

4. Navest D., Stölting R., Wildemann P. Solvency II Glossary. *European Commission*. Available at: http://ec.europa.eu/internal_market/insurance/docs/solvency/impactassess/annex-c08d_en.pdf.

5. Larionova I. V. (ed.). *Risk-menedzhment v kommercheskom banke* [Risk management in the commercial bank]. Moscow, Knorus Publ., 2014. 456 p.

6. Andreeva N. S. Procedures of internal control and internal audit: what is in common and what is the difference? *Vnutrennii kontrol' v kreditnoi organizatsii = Internal Control in a Credit Organization*, 2014, no. 3. Available at: <http://lexandbusiness.ru/view-article.php?id=5119>. (In Russian).

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

8. Ambrozhevich O. Compliance. With it or without it. *Vestnik NAUFOR = Bulletin of NAUFOR*, 2011, no. 9, pp. 54–60. (In Russian).

9. Demsetz Rebecca S., Saldenberg Marc R., Strahan Philipp E. Banks with Something to Lose: The Disciplinary Role of Franchise Value. *Federal Reserve Bank of New York*. Available at: <https://www.newyorkfed.org/research/economists/medialibrary/media/research/epr/96v02n2/9610dems.pdf>.

10. Kelsey Michael D., Matossian Michael. Compliance risk. Ensuring the risk taken is the risk intended. Available at: <http://www.aba.com/Compliance/Documents/4d653dd0ea5d45bcba1b4ebfa0189003CompRisk.pdf>
[http://www.compliance-risk-banking/](http://www.compliance-risk-banking.com/compliance-risk-banking/).

11. Olson Mark W. Speech to the Financial Services Roundtable and the Morin Center for Banking and Financial Services, Washington, D.C. *Board of Governors of the Federal Reserve System*. Available at: <http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/olson20060516a.htm>.

12. Thijs Jeroen P.M.M. Risk management in Islamic banking. *Bank Islam Malaysia Berhad*. Available at: <http://www.bankislam.com.my/en/Documents/shariah/RiskMgmtinIslamicBkg.pdf>.

13. Ibragimov R. S. Management of regulatory risks in the corporation. *Rossiiskii professional'nyi portal o lobbizme i GR* [Russian professional portal about lobbyism and RG Available at: http://lobbying.ru/print.php?article_id=4172. (In Russian).

Информация об авторах

Гранкин Михаил Борисович — магистрант, кафедра банковского дела и ценных бумаг, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: grann5@mail.ru.

Жигас Маргарита Герутисовна — доктор экономических наук, профессор, кафедра страхования и управления рисками, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: gigasmg@mail.ru.

Authors

Mikhail B. Grankin — Master's Degree Student, Chair of Banking and Securities, Baikal State University, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russian Federation; e-mail: grann5@mail.ru.

Margarita G. Zhigas — Doctor habil. (Economics), Professor, Chair of Insurance and Risk Management, Baikal State University, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russian Federation; e-mail: gigasmg@mail.ru.

Библиографическое описание статьи

Гранкин М. Б. Комплаенс культура, как важнейший элемент управления регуляторным риском / М. Б. Гранкин, М. Г. Жигас // *Baikal Research Journal*. — 2016. — Т. 7, № 3. — DOI : [10.17150/2411-6262.2016.7\(3\).3](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2016.7(3).3).

Reference to article

Grankin M. B., Zhigas M. G. The compliance culture as the most important element of the compliance risk management system. *Baikal Research Journal*, 2016, vol. 7, no. 3. DOI : [10.17150/2411-6262.2016.7\(3\).3](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2016.7(3).3). (In Russian).