



Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами

Научная статья

УДК 65.01

DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2021.3/3523>

JEL: O33; M1; K2

Цифровая трансформация комплаенс-менеджмента – стратегическое решение по обеспечению непрерывности бизнеса

Д. В. Борзаков^{1✉}

¹ Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1,
394018, Воронеж, Российская Федерация

Предмет. Комплаентность является одним из необходимых условий реализации стратегических решений по обеспечению непрерывности бизнеса с точки зрения как исполнения ранее принятых обязательств, так и соответствия новым требованиям заинтересованных сторон в условиях кризиса. Учитывая большую зависимость от информации и информационных технологий, позволяющих выстраивать стратегии непрерывного функционирования и действовать на опережение в стремительно меняющемся мире, процедуры комплаенс-менеджмента должны быть готовы к цифровой трансформации.

Цель. Исследование современных технологий цифровой трансформации процедур комплаенс-менеджмента, которые могут быть успешно применены для обеспечения непрерывности бизнеса.

Методология. Основные выводы исследования базируются на общенаучных методах познания – анализе и синтезе, сравнении, дедукции и индукции.

Выводы. Технологии анализа больших данных, машинного обучения и роботизированной автоматизации процессов позволяют полностью или частично автоматизировать такие процедуры комплаенс-менеджмента, как анализ и прогнозирование комплаенс-рисков, комплексная проверка контрагентов и анализ контрактов, обучение сотрудников, обслуживание механизмов информирования о нарушениях, мониторинг и идентификация подозрительных операций, проведение внутренних расследований. Стратегические решения по автоматизации задач комплаенс-менеджмента предоставляют возможности для быстрого анализа данных и прогнозирования комплаенс-рисков, высвобождения ценных человеческих ресурсов для принятия более значимых решений, повышения дисциплины и качества обучения сотрудников, поддержания необходимого уровня ведения операционной деятельности во время и после кризиса.

Ключевые слова: комплаенс-менеджмент, комплаенс-риски, непрерывность бизнеса, legaltech, regtech.

Для цитирования: Борзаков Д. В. Цифровая трансформация комплаенс-менеджмента – стратегическое решение по обеспечению непрерывности бизнеса // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. № 3. С. 22–32. DOI: 10.17308/econ.2021.3/3523

Введение

С каждым годом количество потенциальных и реальных внешних угроз, способных приоста-

новить операционную деятельность компаний и как следствие негативно повлиять на их выручку и репутацию, постоянно возрастает. В этой связи несомненным преимуществом компаний, независимо от их размера и сферы деятельности,

© Борзаков Д. В., 2021

Материал доступен на условиях лицензии CC BY 4.0

является наличие проработанной стратегии по обеспечению непрерывности бизнеса.

Согласно стандарту ISO 22300, непрерывность бизнеса – это способность организации продолжать производство продукции или оказание услуг на приемлемом, заранее заданном уровне после чрезвычайной ситуации или кризиса, нарушившего ее деятельность¹.

В условиях неопределенности, вызванной чрезвычайными инцидентами, компании сталкиваются с большим количеством стратегических и операционных рисков, в том числе связанных с восприимчивостью и адаптивностью к изменяющимся требованиям регуляторов и других заинтересованных сторон. Это означает, что комплаентность является одним из необходимых условий обеспечения непрерывности и восстановления бизнеса.

В исследованиях Д. В. Борзакова и И. В. Демиденко [1], Д. В. Борзакова и Л. М. Никитиной [2] показано, что комплаенс-менеджмент позволяет централизовать информацию о рисках, связанных с изменением параметров институциональной среды, установить руководящие требования к модификации критически важных операций, распределить роли и зоны ответственности, утвердить четкие алгоритмы поведения, а также внедрить культуру соблюдения правил для обеспечения непрерывности бизнеса посредством обучения, информирования и контроля сотрудников. Как элементы комплексного стратегического плана непрерывности бизнеса процедуры комплаенс-менеджмента должны в штатном режиме обеспечивать как исполнение компанией ранее принятых на себя обязательств в условиях кризиса, так и соответствие новым требованиям, игнорирование которых может иметь правовые и репутационные последствия в связи с изменением среды ее функционирования.

Учитывая большую зависимость от информации и информационных технологий, позволяющих действовать на опережение в стремительно меняющемся мире, многие компании сегодня выстраивают стратегии и модели непрерывного функционирования, основанные на интеграции современных цифровых решений в существующие бизнес-процессы.

В работе Г. В. Голиковой и Ю. М. Ломановой [3] отмечено, что процедуры комплаенс-менед-

жмента также должны быть готовы к цифровой трансформации, чтобы помочь компаниям прогнозировать и реагировать на изменения со скоростью, необходимой для соблюдения требований различной природы и характера, и принимать более дальновидные решения по управлению рисками. Согласно результатам исследования Делойт, 40 % компаний из стран СНГ рассматривают автоматизацию бизнес-процессов в качестве наиболее приоритетного направления инвестиций в развитие своей службы комплаенса в течение ближайших нескольких лет².

Цель настоящего исследования – охарактеризовать возможности цифровой трансформации ключевых процедур комплаенс-менеджмента, необходимых для обеспечения непрерывности бизнеса:

- мониторинг регуляторной среды, анализ и прогнозирование комплаенс-рисков;
- комплексная проверка контрагентов и анализ контрактов;
- консультирование и обучение сотрудников по вопросам этики и комплаенса;
- мониторинг и идентификация подозрительных операций;
- проведение внутренних расследований.

Материалы и методы исследования

Сегодня организации осваивают цифровые технологии в условиях, когда нормативно-правовой ландшафт непрерывно меняется, ожидания клиентов возрастают, а общественный контроль (анонимные информаторы, активисты, СМИ) постоянно усиливается. Современные технологии позволяют разрабатывать системы комплаенс-менеджмента, предусматривающие принципиально новые подходы для обеспечения непрерывного соблюдения нормативно-правовых и этических требований. И потребность в них только усиливается.

Первоначально решения, связанные с автоматизацией процедур комплаенса, разрабатывались в сегменте Legal Technology (или сокращенно LegalTech), специализирующемся на информационно-технологическом обслуживании профессиональной юридической деятельности, что поддерживало распространенную точку зрения о том, что целью комплаенс-менеджмента в организации является подчине-

¹ ISO 22301:2019 Security and resilience. Business continuity management systems. Requirements. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22301:ed-2:v1:en>

² Тенденции развития комплаенс в России и СНГ // Делойт. 2020.

ние и борьба с нарушениями требований действующего законодательства.

Продукты LegalTech позволяют осуществлять поиск, идентификацию изменений и оценку правовых требований и предыдущих судебных решений в справочно-правовых системах, разрабатывать формы внутренних правовых документов, производить учет рабочего времени юристов, частично автоматизировать процесс принятия решений по юридическим вопросам, поддающимся стандартизации, упрощая тем самым повседневную работу юридических компаний и департаментов³.

Следующим шагом стало развитие информационных продуктов, обеспечивающих быстрое и эффективное решение задачи обеспечения исполнения требований, которые получили название Regulatory Technology или сокращенно RegTech. Именно так в настоящий момент чаще всего обозначают класс решений, связанных с автоматизацией комплаенс-менеджмента⁴, современное содержание которого включает контроль соответствия деятельности не только юридическим нормам, но и этическим стандартам.

RegTech помогает компаниям быстро анализировать большие объемы данных и использовать результаты анализа для обнаружения нарушений и прогнозирования потенциальных рисков. В первую очередь продукты RegTech были ориентированы на участников финансовых рынков, но постепенно (как и комплаенс-менеджмент в целом) они распространяются в отраслях с высоким уровнем регуляторной нагрузки. В том числе RegTech начинают активно применять фармацевтические, строительные, телекоммуникационные и крупные промышленные предприятия. По оценкам Reuters, объем сегмента RegTech в 2020 г. составит \$120 млрд. Исследователи отмечают (например, Е. В. Семенкова и др. [12]), что темпы роста RegTech установятся на уровне не менее 76,1 % в год.

Основу современных RegTech-решений составляют технологии анализа больших данных (big data), машинного обучения (machine

³ Кузнецов А. Словарь юриста: legaltech, lawtech, regtech. URL: <https://rb.ru/story/law-dictionary> (дата обращения: 12.03.2021).

⁴ Getting ahead of the watchdogs: Real-time compliance management // PwC. 2018. URL: <https://www.pwc.com/sk/en/assets/PDFs/2018-state-of-compliance.pdf>; RegTech 2.0 // Burnmark. 2018. URL: https://www.alvarezandmarsal.com/sites/default/files/regtech_2.0_report_final.pdf

learning, ML) и роботизированной автоматизации процессов (robot process automation, RPA). Согласно данным КПМГ, анализ больших данных, RPA и машинное обучение являются наиболее популярными технологиями, используемыми крупнейшими российскими компаниями для цифровой трансформации своих бизнес-процессов⁵.

Применение технологий анализа больших данных и машинного обучения помогает быстро анализировать большие массивы неструктурированных данных и принимать оптимальные решения, облегчая работу менеджеров. Для проведения анализа используются различные инструменты: профилирование, метаданные, сетевой анализ, объединение данных, предиктивная аналитика и другие⁶. Это не только позволяет обрабатывать данные, но и использовать полученные результаты для предсказания вероятности повторения инцидентов.

Результаты исследования А. В. Логошина и В. В. Шампай [9], Д. Я. Примакова [11] и В. А. Черепановой [13] указывают на то, что роботизация офисных процессов автоматизирует выполнение ручных рутинных операций и позволяет сократить срок их выполнения, имитируя повторяющиеся действия сотрудников, которые могут быть строго определены правилами с небольшим процентом исключений. Обычно боты просты во внедрении. Они неподкупны, они не болеют и не ходят в отпуск, они не совершают ошибок.

Использование машинного обучения способствует созданию более адаптируемых систем RPA, улучшая результативность работы ботов путем их обучения на больших объемах известных данных. Возможности RPA также можно расширить, если воспользоваться технологиями распознавания речи и оптического распознавания документов. А. К. Мусаелян и Е. Г. Молчанов [10], предполагают, что такие технологии способны заменить человека при процессе приема, анализа и проверки документов и имеют наибольший потенциал в компаниях, где используется большое разнообразие бумажных документов, нуждающихся

⁵ Цифровые технологии в российских компаниях // КПМГ. 2019. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/01/ru-ru-digital-technologies-in-russian-companies.pdf>

⁶ Елисеева Ю. Как технологии изменили сферу комплаенс. URL: <https://pro.rbc.ru/demo/5d94be219a79472f5356d5b2>.

в оцифровке для ускорения обслуживания клиентов и автоматизации учетных операций.

Согласно исследованиям, применение технологий RPA позволяет повысить операционную эффективность от 40 до 80 % (в зависимости от спектра возможностей) как за счет высвобождения фонда оплаты труда, так и за счет снижения операционных рисков⁷.

Результаты

Сегодня для обеспечения непрерывности бизнеса RegTech-решения должны быть адаптированными для максимально оперативного внедрения, простыми в использовании и помогать решать новые задачи, связанные с переходом на дистанционную работу. По нашему мнению, некоторые процессы в сфере комплаенс-менеджмента возможно уже сейчас оптимизировать посредством связки технологий, ставших доступными для крупных компаний в последние годы – анализа больших данных, машинного обучения и RPA.

1. Анализ и прогнозирование комплаенс-рисков. На основе исследований R. Wade and A. Krouse [1], а также Д. В. Борзакова и Л. М. Никитина [2] можно утверждать, что анализ комплаенс-рисков является исходным пунктом реализации политик и процедур комплаенс-менеджмента, которые отражают порядок приоритетности угроз. Под комплаенс-риском понимают риск несоответствия деятельности компании параметрам институционального пространства ее функционирования – законодательным нормам, стандартам саморегулируемых и иных общественных организаций, внутрикорпоративным стандартам, инструкциям и кодексам поведения, договорным обязательствам, моральным и этическим нормам, обычаям делового оборота, признанным лучшим практикам, – что влечет за собой применение юридических санкций, финансовые и репутационные потери.

Хотя компании обычно хранят огромное количество информации, эти данные редко систематически используются для целей комплаенс-менеджмента. Тем самым компании упускают из виду целый арсенал полезной информации, которая могла бы быть исполь-

зована, чтобы оценить области, в которых могут возникнуть наиболее серьезные проблемы, и снизить комплаенс-риски за счет раннего выявления угроз.

В академических исследованиях (см., например: С. В. Головин и др. [4; 5], О. В. Горте и С. А. Банников [6], Ж. А. Кеворкова [7]), утверждается, что комплаенс-риски можно выявлять с помощью передовых методов анализа данных, основанных на непрерывном изучении как структурированных, так и неструктурированных данных в реальном времени. Опираясь на цифровые возможности данных, комплаенс-служба может найти взаимосвязи и взаимозависимости, которые позволяют ей не только соответствовать меняющимся комплаенс-рискам, но и предсказывать изменения в их структуре. Аналогичным образом можно с большей легкостью выявить закономерности, предполагающие наличие скрытых связей между организациями, отдельными лицами и/или банковскими счетами для выявления сомнительных схем.

Анализ данных может позволить сотруднику по соблюдению требований тратить больше времени на важные задачи, которые создают большую ценность. Например, при интерпретации данных, когда комплаенс-менеджер использует экспертные знания для сопоставления данных с контекстом нормативных требований и уникальной толерантности организации к комплаенс-рisku.

2. Комплексная проверка контрагентов (due diligence) и анализ контрактов. В сегодняшней деловой среде компании обычно имеют дело с множеством деловых партнеров. Поэтому для сокращения угроз, связанных с действиями или бездействием контрагентов, комплаенс-менеджмент включает процедуры проведения комплексных проверок их благонадежности (или, другими словами, должной осмотрительности) для исключения субсидиарной ответственности как в правовом, так и репутационном смысле в результате заключения сделок.

В. М. Шиткова [14] отмечает, что большинство крупных компаний на сегодняшний день уже внедрили те или иные решения, которые в автоматическом режиме собирают информацию о контрагентах и делают ее поверхностный анализ на предмет антикоррупционных и санкционных рисков. Согласно данным КПМГ, 51 % компаний в странах СНГ полно-

⁷ Цифровые технологии в российских компаниях // КПМГ. 2019. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/01/ru-ru-digital-technologies-in-russian-companies.pdf>

стью или частично автоматизировали процедуры проверки контрагентов⁸.

Автоматизированные решения в области due diligence позволяют оценить кредитоспособность компании, получить списки связанных и аффилированных лиц, сведения о налоговых нарушениях и т. д. Регулярное обновление данных позволяет сервисам всегда предоставлять пользователям наиболее актуальную информацию.

Одним из направлений, готовых к автоматизации, также является проверка контрактов на предмет соответствия нормативно-правовым требованиям и стандартам для выявления договорных условий, сопряженных с повышенным риском. Например, бот в связке с технологией оптического распознавания и машинного обучения справляется с проверкой типового пакета документов в два раза быстрее сотрудника. За это время он способен распознать и классифицировать документы, проверить полноту, актуальность и корректность документов и в случае недостатка или некорректности информации повторно запросить ее у третьего лица⁹.

3. Обучение, коммуникации и системы информирования (whistleblowing). Цифровые технологии позволяют компаниям создавать электронные кодексы поведения, устанавливающие основные правила поведения и алгоритмы принятия добросовестных решений, и внедрить роботизированные решения для организации работы служб поддержки и приема сообщений о фактах нарушений.

Соблюдение требований может быть затруднено для сотрудников, когда они сталкиваются с большим количеством внутренних регламентов и политик. В таких условиях рядовому сотруднику легко запутаться, и процесс принятия решения может изрядно затянуться во времени. Поэтому продвинутые компании запускают интерактивные версии своих внутренних кодексов поведения, где сотрудник может выбрать различные ресурсы по вопросам управления комплаенс-рисками¹⁰. Некото-

рые из них разрабатывают специализированные мобильные приложения, которые доступны в любое время, в любом месте и на любом устройстве. Такие решения позволяют руководителям анонимно отслеживать, как сотрудники пользуются кодексом, определить, где чаще всего у них возникают этические проблемы, и понять, как в дальнейшем следует поддерживать процесс принятия ежедневных решений. Далее эту информацию используют для организации своевременного обучения, хорошо понимая, что и когда необходимо знать сотрудникам.

Для поддержки кодекса поведения и консультирования сотрудников и клиентов используются интерактивные чек-листы и чат-боты.

Интерактивные чек-листы эффективны в условиях неопределенности, когда поступает много повторяющихся вопросов. Они функционируют на основе дерева решений, которое верифицируется комплаенс-специалистами. Пользователи решения при этом работают только с понятной и простой анкетой, отвечая на вопросы которой, быстро получают юридически проверенные решения. На основе анкеты боты могут формировать краткие рекомендации по ситуации с их правовым обоснованием, ссылками на законодательство, правоприменительную практику и внутренние документы. Чек-листов может быть очень много. Они могут быть более широкими или узкими в зависимости от потребностей конкретной компании. Например, чек-листы могут отвечать на базовые вопросы, чаще всего задаваемые комплаенс-менеджерам: можно ли принимать подарок или нет, связана ли данная ситуация с конфликтом интересов и т. д. Чек-листы являются одним из наиболее доступных решений, так как их можно быстро внедрить и легко перенастраивать в связи с изменениями законодательства с минимальными затратами.

Чат-боты – компьютерные программы, работающие внутри приложения, имитирующие текст и речь, которые используются для выполнения функций поддержки, взаимодействия с запросами, поиском информации с максимальной скоростью¹¹. Использование чат-ботов помогает перевести даже сложные регламенты и внутренние нормативные акты в простую и удобную для восприятия форму, что значительно уменьшает число случаев привлечения компла-

⁸ Комплаенс в СНГ: актуальные задачи и автоматизация // КПМГ. 2018. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2018/06/ru-ru-compliance-survey-2017.pdf>

⁹ Максимова Д. Служба безопасности 2.0: от расследований к предиктивности. URL: <https://mustread.kpmg.ru/articles/sluzhba-bezopasnosti-2-0-ot-rassledovaniy-k-prediktivnosti->

¹⁰ Комплаенс на передовой: задавая темп инновационного развития // PwC. 2019. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/collection/2019-state-of-the-compliance-rus.pdf>

¹¹ Тенденции развития комплаенс в России и СНГ // Делойт. 2020.

енс-менеджеров. С помощью алгоритмов машинного обучения система классифицирует вопросы пользователей и находит наиболее подходящий ответ в корпоративной базе знаний.

Еще одним направлением применения RPA является организация и обслуживание механизмов информирования о нарушениях (whistleblowing). Автоматизированная whistleblowing-система позволяет работнику направить обращение с любого устройства в любой точке мира, гарантирует полную анонимность (так как информация чаще всего шифруется и хранится на серверах третьей стороны), в отличие от горячей линии (колл-центра) ее обслуживание обходится намного дешевле. Кроме того, В. Кожин и Т. Воронина [8] отмечают, RPA-решения позволяют не только получать сообщения в структурированном формате, но и отслеживать статистику событий, классифицировать обращения по различным критериям, направлять конкретному ответственному лицу в зависимости от области комплаенс-риска и даже формировать команду для проведения внутреннего расследования в случае необходимости.

Согласно данным КПИМГ, 51 % компаний в странах СНГ полностью или частично автоматизировали процедуры приема и обработки обращений (whistleblowing)¹².

4. Мониторинг и идентификация подозрительных операций. Использование аналитики для повышения эффективности мониторинга соответствия требованиям становится необходимым в цифровую эпоху. Процессы сбора и актуализации информации о сотрудниках могут быть автоматизированы с помощью технологий, аналогичных анализу третьих лиц. Анализ больших данных, включая превентивный анализ деятельности сотрудников, позволяет осуществлять мониторинг соответствия различных повторяющихся операций конкретным нормативно-правовым актам и внутренним политикам и своевременно выявлять индикаторы подозрительной активности – неожиданные пики активности и необычные действия – на основе выявления типовых моделей поведения сотрудников¹³.

¹² Комплаенс в СНГ: актуальные задачи и автоматизация // КПИМГ. 2018. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2018/06/ru-ru-compliance-survey-2017.pdf>

¹³ Максимова Д. Служба безопасности 2.0: от расследований к предиктивности. URL: <https://mustread.kpmg.ru/articles/sluzhba-bezopasnosti-2-0-ot-rassledovaniy-k-prediktivnosti->

Для выявления и предотвращения рисков в процессе корпоративных коммуникаций некоторые компании применяют решения, предназначенные для обеспечения информационной безопасности, которые анализируют потоки данных и в случае выявления факта возможной утечки информации посылают уведомление службе безопасности компании и/или блокируют действия пользователя. С помощью DLP-систем (data leak prevention systems) можно, к примеру, осуществлять контроль корпоративной почты сотрудников, использования Skype и иных подобных сервисов на рабочем месте.

По результатам международного исследования PwC, две трети (66 %) руководителей используют технологии для контроля за соблюдением сотрудниками правил и процедур, связанных с этикой и комплаенсом в таких областях, как мошенничество, подарки и развлечения, конфиденциальность, социальные сети и соблюдение торговых норм¹⁴. Согласно данным Делойт, к настоящему моменту только 28 % компаний из стран СНГ, внедривших системы комплаенс-менеджмента, автоматизировали свои процедуры мониторинга и выявления подозрительных операций.

5. Проведение внутренних расследований и участие в судебных разбирательствах. Для поиска, анализа и восстановления юридически значимых данных при проведении внутренних расследований или раскрытии определенных данных по требованию государственных органов (в том числе в ходе судебных разбирательств) предназначены специальные программные продукты, которые получили общее название Electronic discovery (E-discovery).

Расследования с использованием E-discovery осуществляются в несколько этапов. Первоначально определяется весь интересующий контент за заданный период времени (письма, договоры, иные документы и файлы). Сбор данных осуществляется в том числе с использованием специализированных аппаратных решений, позволяющих сохранить в неизменном виде все цифровые улики. Далее производится обработка данных (дубликация, восстановление удаленных данных, распознавание голоса, перевод и т. д.) и

¹⁴ Getting ahead of the watchdogs: Real-time compliance management // PwC/ 2018. URL: <https://www.pwc.com/sk/en/assets/PDFs/2018-state-of-compliance.pdf>

поиск необходимой информации по ключевым словам и фразам. Заключительным этапом является анализ собранной информации с применением технологий машинного обучения, которые позволяют провести быструю идентификацию тематик и кластеризацию документов, идентифицировать лица, вовлеченные в эпизод, и восстановить всю цепочку событий¹⁵.

Применение E-discovery позволяет провести быстрый и точный анализ больших объемов информации по расследованиям в сжатые сроки. Тем не менее значимость процедур внутренних и внешних расследований пока не позволяет обойтись без финального экспертного анализа отобранных документов.

Обсуждение результатов

Сегодня организации осваивают цифровые технологии в условиях, когда данных становится все больше, уровень автоматизации повышается, кибератаки становятся все изощреннее, нормативно-правовой ландшафт непрерывно меняется, а ожидания клиентов постоянно возрастают. Согласно отчету за 2018 г., подготовленному Ponemon Institute, несоблюдение нормативно-правовых требований может обойтись компании в 2,7 раза дороже, чем их соблюдение. По сравнению с 2011 г. этот показатель вырос на 45 %¹⁶. Пандемия COVID-19 усиливает риски некомплаентного поведения, так как компании должны быстро приспособиться к новому поведению потребителей и цифровизации процессов¹⁷.

В деятельности комплаенс-менеджеров зачастую возникают однотипные и/или не требующие значительных компетенций задачи, но отнимающие существенное время. Технологии анализа больших данных, машинного обучения и роботизированной автома-

тизации процессов позволяют полностью или частично автоматизировать такие процедуры комплаенс-менеджмента, как консультирование сотрудников по вопросам этики и комплаенс, оценка комплаенс-рисков, проведение расследований, мониторинг регуляторной среды (идентификация комплаенс-обязательств), управление конфликтом интересов, проверка благонадежности контрагентов¹⁸. Благодаря интеллектуальной автоматизации возможно высвободить время сотрудников, затрачиваемое на процессы с большим объемом повторяющихся операций, при условии, что в процессе отсутствует необходимость принятия интуитивного решения.

Согласно исследованиям КПМГ (2020) и Делойт (2020), компании из стран СНГ все больше заинтересованы в автоматизации функций комплаенса и планируют внедрение цифровых решений. Так, около 39 % респондентов отмечают, что автоматизация процессов запланирована для реализации в ближайшие два-три года, что подтверждает тенденцию к автоматизации бизнес-процессов. 49 % респондентов ответили, что комплаенс-функции необходима роботизация процессов. Лидерами по роботизации, по мнению респондентов, являются проверка благонадежности контрагентов (35 %); обучение сотрудников по вопросам комплаенса и этики (27 %); обращения на горячую линию, их обработка и обратная связь (19 %)¹⁹.

Вместе с тем, по мнению экспертов ЕУ, передовые технологии анализа могут вызвать противоречивые этические и даже юридические последствия (например, раскрытие персональных данных после их сбора и обработки)²⁰. Компании должны внимательно оценивать этические риски внедрения новых технологий и принимать соответствующие меры по их минимизации.

¹⁵ Ивлев А., Тетерев Н., Татарнов Д. Передовые технологии поиска и анализа больших объемов электронных данных для расследований и судебных разбирательств // Делойт. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/tax/events/2020/20-04.html>

¹⁶ Комплаенс на передовой: задавая темп инновационного развития // PwC. 2019. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/collection/2019-state-of-the-compliance-rus.pdf>

¹⁷ Nasdaq Global Compliance Survey. URL: <https://www.nasdaq.com/Nasdaq-Global-Compliance-Survey>; Наступил ли момент истины для этики и социальной ответственности бизнеса? Глобальное исследование в области соблюдения принципов деловой этики // ЕУ Форензик. 2020.

¹⁸ RegTech Business Cases 2021. Explore the tangible value of RegTech solutions // Deloitte. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/technology/articles/regtech-companies-compliance.html>; Комплаенс в СНГ и ближнем зарубежье: актуальные задачи и тенденции // КПМГ. 2020. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2020/05/ru-ru-compliance-survey.pdf>

¹⁹ Тенденции развития комплаенса в России и СНГ // Делойт. 2020.

²⁰ Наступил ли момент истины для этики и социальной ответственности бизнеса? Глобальное исследование в области соблюдения принципов деловой этики // ЕУ Форензик. 2020.

Заключение

Функции комплаенс-менеджмента обеспечивают достаточную уверенность в том, что компания действует в соответствии с существующими нормами и стандартами и способна предотвратить привлечение к ответственности и снизить риски финансового, репутационного и иного ущерба. В настоящее время проблема своевременного предупреждения, выявления и устранения нарушений законодательства, правил деловой этики и стандартов ответственного ведения бизнеса становится все более острой. По этой причине международные и российские компании все чаще приходят к осознанию важности и необходимости внедрения комплаенс-менеджмента как неотъемлемого элемента системы управления.

Технологии анализа больших данных, машинного обучения и роботизированной автоматизации процессов предоставляют широкие возможности для сбора, интерпретации, измерения и распределения неоднородной информации в области комплаенса при помощи соответствующих программных средств.

В качестве стратегического решения по обеспечению непрерывности бизнеса автоматизация повседневных задач комплаенс-менеджмента позволяет достичь следующих преимуществ:

- предоставление возможностей для быстрого анализа данных и сокращения объема трудоемкой и подверженной ошибкам работы;
- повышение прозрачности бизнес-процессов компании, снижение влияния человеческого фактора;
- высвобождение человеческих ресурсов для выполнения других более ценных задач, основанных на суждениях;
- прогнозирование тенденций, закономерностей и аномалий в реальном времени;
- повышение дисциплины и качества обучения сотрудников за счет актуализации учебных материалов и кодекса поведения;

Библиографический список

1. Борзаков Д. В., Демиденко И. В. Внедрение функций комплаенс-менеджмента в аптечных организациях // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2020. № 1. С. 32–39. DOI: 10.17308/ekon.2020.1/2751.
2. Борзаков Д. В., Никитина Л. М. Управленческий контроль корпоративной социальной от-

– поддержание заявленного уровня ведения операционной деятельности во время кризисной ситуации и сокращение времени восстановления;

– повышение мотивации сотрудников за счет развития их цифровых компетенций, использования визуализации и геймификации контента для быстрого обучения и имитации реальных кейсов;

– возможность подтверждения проведенных процедур при внешних проверках, формирования статистики и отчетности в требуемых форматах.

Одним из направлений дальнейшего развития автоматизации комплаенс-менеджмента является переход от отдельных решений для конкретных процессов и процедур к интегрированной модели стратегического управления – GRC (Governance, Risk management, Compliance), объединяющей решения задач корпоративного управления, управления рисками и комплаенса. Компоненты GRC тесно связаны между собой и находятся в постоянном взаимодействии для синхронизации и эффективного обмена информацией при выполнении указанных задач. Модель GRC поддерживает единую систему работы с данными, стандартизированные матрицы рисков и контролей и создает условия для использования цифровых технологий и целевых методов управления изменениями в процессе реализации стратегии непрерывности бизнеса в рамках всей организации. Такой целостный подход позволит убедиться в том, что компания действует добросовестно и ответственно в пределах своего риск-аппетита и эффективно действуют инструменты для объединения усилий различных линий защиты, тем самым повышая эффективность своей деятельности.

Конфликт интересов

Автор декларирует отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

ветственности: нормативное, информационное и методическое обеспечение. Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2019.

3. Голикова Г. В., Ломанова Ю. М. Индикаторы стратегического развития в условиях цифровизации // Современная экономика: проблемы и решения. 2021. № 6. С. 107–118. DOI: 10.17308/temps.2021.6/2618.

4. Головин С. В., Луценко М. С., Шендрикова О. О. Внутренний аудит в государственных и корпоративных структурах: подходы, процедуры и особенности организации // Современная экономика: проблемы и решения. 2020. № 10. С. 26–38. DOI: 10.17308/meps.2020.10/2446.
5. Головин С. В., Луценко М. С., Шендрикова О. О. Вопросы организации комплаенс-контроля в условиях цифровой экономики // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. № 2. С. 15–26. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2021.2/3457>.
6. Горте О. В., Банников С. А. Комплаенс-риски в периоде пандемии COVID-2019 // Современная экономика: проблемы и решения. 2020. № 12. С. 83–90. DOI: 10.17308/meps.2020.12/2494.
7. Кеворкова Ж. А. Методические аспекты форензик-контроля как инструмента выявления и предотвращения мошеннических действий в деятельности экономических субъектов // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2020. № 4. С. 43–53. DOI: 10.17308/econ.2020.4/3192.
8. Кожин В., Воронина Т. Обзор инструментов для автоматизации комплаенс-контроля // Legal Insight. 2020. № 2 (88). С. 12–15.
9. Логошин А. В., Шампай В. В. О некоторых результатах внедрения в регионе антимонопольного комплаенса и направлениях совершенствования работы по развитию конкуренции // Современная экономка: проблемы и решения. 2020. № 6. С. 137–148. DOI: 10.17308/meps.2020.6/2389.
10. Мусаелян А. К., Молчанов Е. Г. Выездные налоговые проверки в системе налогового контроля // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2019. № 4. С. 150–158.
11. Примаков Д. Я. Специальные виды комплаенса: антикоррупционный, банковский, санкционный и розыск активов (форензик). М. : Инфотропик Медиа, 2019.
12. Семенкова Е. В., Гусев А. А., Бланченко М. С. Потенциал regtech и трансформация финансовых рисков в условиях цифровой экономики на примере зарубежного опыта // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2021. № 2 (48). С. 29–35. DOI: 10.6060/ivecofin.2021482.531.
13. Черепанова В. А. Комплаенс-программа организации: практическое руководство. М. : ИНФРА-М, 2019. DOI: 10.12737/textbook_5ba3bb33842875.14064221.
14. Шиткова В. М. Проблема построения антикоррупционной комплаенс системы международными компаниями в России // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 29 (3). С. 406–411. DOI: 10.24411/2309-4788-2020-10298.
15. Wade R., Krouse A. Compliance Officer's Handbook. Denver : HCPro, 2014.

Борзаков Дмитрий Владимирович, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет, Воронеж, Российская Федерация

E-mail: borzakovd@mail.ru

ORCID ID 0000-0003-0267-9662

Поступила в редакцию 07.07.2021

Подписана в печать 12.08.2021



Economy, Organization and Management of the Enterprises, Branches, Complexes

Original article

UDC 65.01

DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2021.3/3523>

JEL: O33; M1; K2

Digital transformation of compliance management – a strategic solution for business continuity

D. V. Borzakov^{1✉}

¹ Voronezh State University, 1 University sq., 394018, Voronezh, Russian Federation

Introduction. Compliance is one of the crucial factors for the implementation of strategic solutions aimed at ensuring business continuity. It is vital both for performing previously assumed obligations and for meeting new requirements from stakeholders in a crisis. In today's rapidly changing environment, businesses depend on information and information technologies and use them for business continuity planning, thus taking a proactive approach. In this regard, digital transformation of compliance management procedures is required.

Purpose. To study modern digital transformation technologies which can be applied to compliance management procedures in order to ensure business continuity.

Methodology. The main conclusions made in this article are based on general scientific methods: analysis, synthesis, comparison, deduction, and induction.

Conclusions. Big data analysis, machine learning technologies, and robotic process automation allow for complete or partial automation of the following compliance management procedures: compliance risks analysis and prediction; a comprehensive check on the contractors and contract analysis; employee training; maintaining the systems reporting on compliance breaches; monitoring and identification of suspicious activity; internal investigations. Strategic decisions aimed at the automation of compliance management give a company an opportunity to quickly analyse data and assess compliance risks, to use valuable human resources for more complex tasks, to improve the discipline and the quality of employee training, and to maintain the required level of business operations during and after a crisis.

Key words: compliance management, compliance risk, business continuity, legaltech, regtech.

Cite as: Borzakov, D. V. (2021) Digital transformation of compliance management – a strategic solution for business continuity. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management. (3), 22–32.* (In Russ., abstract in Eng.). DOI: [10.17308/econ.2021.3/3523](https://doi.org/10.17308/econ.2021.3/3523)

Conflict of Interest

The author declares the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

References

1. Borzakov, D. V. & Demidenko, I. V. (2020) Implementation of compliance management functions in pharmacy organizations. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management. 1, 32–39.* DOI: [10.17308/econ.2020.1/2751](https://doi.org/10.17308/econ.2020.1/2751). (In Russian)

2. Borzakov, D. V. & Nikitina, L. M. (2019) *Managerial control of corporate social responsibility: normative, informational and methodological support.* Voronezh: VSU Publishing House. (In Russian)

3. Golikova, G. V. & Lomanova, Y. M. (2021) Indicators of strategic development in the context of digitalization. *Modern economics: problems and solutions*. 6, 107–118. DOI: 10.17308/meps.2021.6/2618. (In Russian)
4. Golovin, S. V., Lutsenko, M. S. & Shendrikova, O. O. (2020) Internal audit in state and corporate structures: approaches, procedures and features of the organization. *Modern economics: problems and solutions*. 10, 26–38. DOI: 10.17308/meps.2020.10/2446. (In Russian)
5. Golovin, S. V., Lutsenko, M. S. & Shendrikova, O. O. (2021) Organising compliance controls in the context of the digital economy. *Proceedings of Voronezh State University Series Economics and Management*. 2, 15–26. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2021.2/3457>. (In Russian)
6. Gorte, O. V. & Bannikov, S. A. (2020) Compliance risks during the COVID-19 pandemic. *Modern economics: problems and solutions*. 12, 83–90. DOI: 10.17308/meps.2020.12/2494. (In Russian)
7. Kevorkova, Z. A. (2020) Methodological aspects of forensic control as a tool for detecting and preventing fraudulent actions in the activities of economic entities. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*. 4, 43–53. DOI: 10.17308/econ.2020.4/3192. (In Russian)
8. Kozhin, V. & Voronina, T. (2020) Review of tools for automation of compliance control. *Legal Insight*. 2 (88), 12–15. (In Russian)
9. Logoshin, A. V. & Shamray, V. V. (2020) About some results of implementation of antimonopoly compliance in the region and directions of improvement of work on competition development. *Modern economics: problems and solutions*. 6, 137–148. DOI: 10.17308/meps.2020.6/2389. (In Russian)
10. Musaelyan, A. K. & Molchanov, E. G. (2019) Field tax audits in the tax control system. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*. 4, 150–158. (In Russian)
11. Primakov, D. Ya. (2019) *Special types of compliance : anti-corruption, banking, sanctions and asset search (forensik)*. Moscow, Infotropik Media. (In Russian)
12. Semenkova, E. V., Gusev, A. A. & Blanchenko, M. S. (2021) Potential of regtech and transformation of financial risks in the digital economy through the example of foreign experience. *News Of Higher Educational Institutions. Series: Economy, Finance And Production Management*. 2 (48), 29–35. (In Russian)
13. Cherepanova, V. A. (2019) *Compliance program organization*. Moscow, INFRA-M publ. DOI: 10.12737/textbook_5ba3bb33842875.14064221. (In Russian)
14. Shitkova, V. M. (2020) The problem of building an anti-corruption compliance system international companies in Russia. *Estestvenno-gumanitarnoe issledovanie*. 29 (3), 406–411. DOI: 10.24411/2309-4788-2020-10298. (In Russian)
15. Wade, R. & Krouse, A. (2014) *Compliance Officer's Handbook*. Danver, HCPro publ.

Dmitry V. Borzakov, Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. of the Department of Economics and Management of Organizations, Voronezh State University, Voronezh, Russian Federation
E-mail: borzakovd@mail.ru
ORCID ID 0000-0003-0267-9662

Received 07.07.2021
Accepted 12.08.2021