

---

## КОМПАЕНС-РИСКИ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ COVID-2019

---

**Горте Олеся Владимировна**<sup>1</sup>, преп.

**Банников Сергей Александрович**<sup>2</sup>, канд. экон. наук, доц.

<sup>1</sup> Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: olesya-gorte@yandex.ru

<sup>2</sup> Финансовый университет при Правительстве РФ, Ленинградский пр-т., 49, Москва, Россия, 125167; e-mail: sabann@bk.ru

*Цель:* статья посвящена рассмотрению комплаенс-рисков, возникающих или обостряющихся в период пандемии COVID-19, а также путей их устранения. *Обсуждение:* пандемия выявила множество вопросов, касающихся внутренней системы контроля. Абсолютно все компании столкнулись с определенным количеством комплаенс-рисков, и степень этих рисков напрямую зависит от того, были ли они просчитаны заранее, или же организация столкнулась с рядом проблем впервые. В статье также рассматривается вопрос определения риск-аппетита, факторы, влияющие на риск-аппетиты компании, их взаимосвязи с объемом риска и толерантностью к риску. *Результаты:* автор выделяет зоны возникновения комплаенс-рисков в период пандемии COVID-19, меры, которые необходимо принять менеджерам для того, чтобы уменьшить комплаенс-риски в будущем.

**Ключевые слова:** комплаенс, комплаенс-риск, зона возникновения риска, объем риска, риск-аппетит, толерантность к риску.

**DOI:** 10.17308/meps.2020.12/2494

### **Введение**

Глобальные события, вызванные вирусом COVID-19, вызвали ряд изменений на мировом политическом, гуманитарном и бизнес-уровне. Перед руководителями организаций встало большое количество вопросов по управлению рисками и соблюдению внутренних требований компании. За последние годы значительно изменился подход к определению и управлению рисками, особенно после глобального финансового кризиса 2008-2009 года, после чего многим компаниям пришлось адаптироваться к меняющимся ожиданиям и требованиям. События, связанные с пандемией, уже вызвали немало трансформаций в этой сфере, и первыми, кто столкнулся с необходимостью решения проблем компании, оказались директора по рискам, комплаенс-менеджеры наравне с другими руководителями и советом директоров.

## Обсуждение

За последние месяцы сфера деятельности ответственных по рискам довольно расширилась, что вызвано появившимися операционными и репутационными проблемами, например, связанными с переходом части сотрудников на удаленный режим, возникшими проблемами кибербезопасности и защиты данных. В этой связи компании подвергаются дополнительным проверкам со стороны акционеров, клиентов, регуляторов. Работа на удалении породила как определенные возможности, так и риски. Так, у многих сотрудников крупных компаний возникла проблема с перебоями в рабочем процессе и необходимостью увольнения сотрудников без сохранения заработной платы. Однако в некоторых организациях наладился баланс между работой и отдыхом, повысились производительность и качество работы. Например, в компании KPMG до пандемии на дистанционном режиме работало 25% сотрудников, включая тех, кто непосредственно занимается оказанием услуг, многие сотрудники ИТ-службы также работали в удаленном режиме до двух дней в неделю, а с началом пандемии все были переведены на удаленку. Большинство сотрудников и по настоящее время работают в таком же режиме, что существенно позволило сократить расходы и увеличить производительность. Также KPMG провела исследования по поводу готовности других компаний к переходу на дистанционный формат и предложила меры по адаптации сотрудников (оценка потенциального эффекта от удаленной работы, адаптации компании и ее сотрудников, что включает в себя элементы организации некоторых комплаенс процессов) [6].

Но в большинстве организаций за истекший период пандемии чаще всего наблюдались проблемы, связанные с кибербезопасностью и безопасностью данных. В любых нестабильных условиях, которые периодически возникают в стране и мире, перед работодателем всегда возникает непростая задача – обезопасить данные сотрудников и клиентов. Организация данной безопасности ложится на ИТ-специалистов в большей степени. Налаживание удаленного доступа оказалось не единственной проблемой. Следующая сложная задача – это организация быстрой и простой коммуникации сотрудников.

Меры по обеспечению комплаенса, направленные на выявление неправомερных действий и нарушений, имеют первостепенное значение во время всплеска мошеннической деятельности. Так, многие финансовые компании стали применять более комфортный для клиентов режим работы, что в определенной степени обострило риски, которые коронавирус предоставил информационным системам. Основными задачами для ИТ стало предотвращение отмывания денег и финансирования терроризма, например, с помощью процедур KYC («Know Your Client», «Знай своего клиента») и AML («Anti-Money Laundering» — противодействие отмыванию денег). Однако данные процедуры не могут полностью решить всех проблем компании. Каждая организация для себя должна определить набор и степень рисков, на которые она сможет пойти в кризисных условиях.

По мере того как мир адаптируется к COVID-19 и новому рисковому ландшафту, будут развиваться стратегии и возможности управления рисками. В первую очередь, компания должна определить или пересмотреть свои риск-аппетиты. Под риск-аппетитом понимают заранее определенные уровни и виды рисков в рамках допустимого уровня рисков, которые компания готова принять для достижения своих целей, исходя из масштаба и характера деятельности в рамках стратегии и бизнес-плана [5].

Также риск-аппетит можно определить как максимальный уровень риска, который организация готова принять в своем стремлении к достижению целевых показателей, до того момента как понадобится принимать меры по снижению риска. Риск-аппетит показывает определенный баланс между рисками и той прибылью, которую компания стремится получить.

Это означает, что компания готова пойти и на определенный комплаенс-риск, который не только не окажет разрушающего влияния, и позволит получить определенную прибыль, но и позволит компании предотвратить серьезные негативные последствия. Для комплаенса такое положение можно трактовать по-разному, так как иногда принятие риска означает неполное соблюдение закона, которое может привести, например, к оплате штрафа.

Хороший пример из практики регулирования риск-аппетита из комплаенс-ландшафта приводится в статье Крепышевой А.М., Сергиевской А.А., Сторчевого М.А. [3]. В приведенной ситуации говорится о том, что, несмотря на то, что комплаенс-менеджер заранее знал о возможности судебного разбирательства с сотрудником, которого пришлось уволить, всё равно пошел на это, избежав более серьезных последствий этического и материального характера.

Для определения риск-аппетита компании первоначально необходимо определиться еще с двумя смежными показателями – емкостью риска и толерантностью к риску (рис. 1).

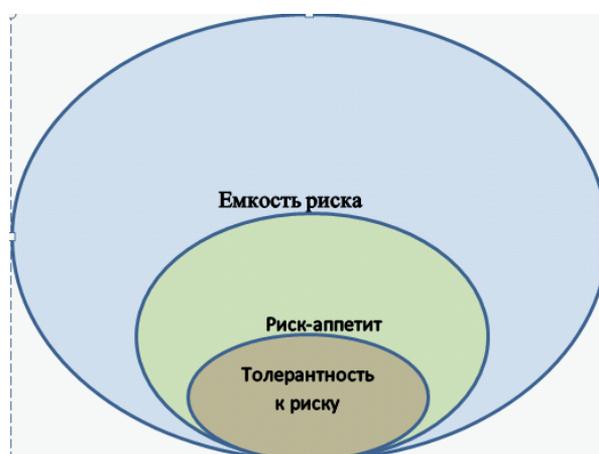


Рис. 1. Риск-аппетит и его взаимосвязь с емкостью рынка и толерантностью к риску

Под емкостью рынка понимают такой уровень риска, при котором для компании наступают неприемлемые последствия, а толерантность к риску определяют как приемлемый уровень риска, определяющийся в отношении к определенному риску по отношению ко всем рискам, присущим организации.

После того как компания определилась с емкостью риска и со своим аппетитом на риск, она может решить, какова же толерантность к риску, то есть действительный уровень риска, который компания в состоянии понести, с учетом специфического фактора риска. Исходя из этого, можно ожидать, что сумма риска внутри категории не должна превышать общий риск-аппетит компании.

Влияние на риск-аппетиты компании оказывают многие факторы:

– Этап жизненного цикла компании. Чем крепче компания стоит на ногах, тем выше она нуждается в совершенствовании системы управления рисками. Если компания, например, смогла проскочить фазу start-up, где главной задачей является просто остаться на плаву, и перешла в фазу роста, то ей необходимо установить внутренний контроль для наблюдения за рисками и их оценкой. Также по мере роста и развития компании будет меняться и характер рисков.

– Мнение основных стейкхолдеров. У всех заинтересованных сторон существует свое мнение по поводу того, какие риски и какое их количество компания может понести.

– Факторы бухгалтерского учета, такие как объем транзакций, сложность системы бухгалтерского учета, изменяющиеся правила и постановления и т.д.

– Вероятность мошенничества, этические аспекты.

– Внешние факторы: экономические, политические, технологические.

– Правительственные ограничения. В зависимости от отрасли промышленности государство может играть роль в том, сколько риска компания может взять.

– Социально-культурные факторы принятия риска. В рамках проведения исследований по кросс-менеджменту исследователи отмечают, что существует определенная разница в готовности к риску и к его объему в зависимости от принадлежности к культуре. Менеджеры в странах со склонностью к «индивидуализму» в большей степени проявляют автономность, а также готовность принять более рискованное решение, чем так называемые «коллективисты». В своих исследованиях голландский ученый Хофстеде [10] установил, что люди с предпринимательской жилкой, по своей сути, индивидуалисты и инноваторы. Так как Соединенные Штаты Америки занимают первое место по данному показателю, то можно предположить, что именно в этой стране наиболее предприимчивые бизнесмены, готовые к риску.

В независимости от размера каждая компания обязана сформулировать для себя риск-аппетит. Формализация риск-аппетита позволит избежать недопонимания между стейкхолдерами. Это особенно актуально для сложно устроенных организаций, где специфичны политика и процедуры. В результате оформления риск-аппетита облегчается коммуникация со всеми, на кого направлена информация. Риск-аппетит можно определить как количественно (в денежном выражении), так и качественно (в описании).

### **Результаты**

Комплаенс, как и многие функции в большинстве организаций, полностью вовлечены в процесс решения повседневных проблем. Однако в периоды наступления непредвиденных ситуаций, к примеру, таких как COVID-19, могут появиться новые риски, перерастающие в реальные проблемы. В связи с этим комплаенс-менеджерам необходимо принять следующие меры как оперативного, так и стратегического характера:

– Систематизировать процессы компании и донести до всех сотрудников, что каждый из них является частью общей системы и отвечает за определенную часть риска. Многие сотрудники, уйдя на дистанционный формат работы, в некоторой степени выпали из общего хода работы компании. Чтобы добиться полной вовлеченности в работу, руководство должно продемонстрировать, что оно привержено делу, что оно верит в этот процесс и что оно заинтересовано в том, чтобы услышать мнение каждого. Руководство должно показать, что без участия каждого сотрудника работа не будет успешной. Для этого менеджменту необходимо как можно чаще знакомить сотрудников с финансовым планированием, для того чтобы они лично почувствовали давление среды на доходы компании и разделили ответственность руководителей.

– Пересмотреть портфель клиентов и контрагентов, чтобы спасти выручку и получить оплату от более устойчивых клиентов, а также поставить на контроль выручку по менее устойчивым контрагентам и сократить ранее запланированные затраты на развитие.

– Если риски компании ранее не были определены, необходимо сформировать карту рисков и определить, какие из них принесли наибольший убыток в период пандемии. Также важно определить объем рисков, риск-аппетит и толерантность к риску.

Стоит отметить, что пандемия COVID-19 может изменить программы управления рисками к лучшему. Такая программа должна включать в себя планы реагирования на различные риски и кризисные события, что позволит организации немедленно принимать контрмеры, обеспечивая непрерывность бизнеса. Чтобы оптимизировать управление рисками, компании должны выделять ресурсы на исследования и внедрение новых технологических решений, которые поддерживают работу служб, работу бизнеса и здоровье людей. Способность быстро и эффективно генерировать поможет компаниям подготовиться к следующему кризису, когда бы он ни наступил.

## Список источников

1. Как искусственный интеллект помогает комплаенсу // *Национальная Ассоциация Комплаенс*. 20.11.2020. Доступно: [https://www.compliance.su/blog/kak\\_iskusstvennyiy\\_intellekt\\_pomogaet\\_komplaensu-i300](https://www.compliance.su/blog/kak_iskusstvennyiy_intellekt_pomogaet_komplaensu-i300) (дата обращения: 29.11.2020).
2. Комплаенс-система выживания бизнеса в современных условиях // *Национальная Ассоциация Комплаенс*. 21.03.2019. Доступно: <https://www.compliance.su/> (дата обращения: 25.11.2020).
3. Крепышева А.М., Сергиевская А.А., Строчевой М.А. Определение и измерение риска в комплаенс-менеджменте // *Стратегические решения и риск-менеджмент*, т. 11, no. 2, с. 150-159.
4. Степаненко О. Управление рисками в условиях пандемии: как директору или управляющему владельцу перейти от ручного управления компании к системному // *Экономика и жизнь*. 14.05.2020. Доступно: <https://www.eg-online.ru/article/419992/> (дата обращения: 01.12.2020).
5. Стратегии риск-аппетита: лучшие практики-2020 // *Deloitte. Онлайн-вебинар*. Доступно: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/kz/Documents/risk/> (дата обращения: 27.11.2020).
6. Удаленная работа: новая реальность или временный эксперимент // *Официальный сайт компании KPMG*. Доступно: <https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2020/09/remote-work-our-services.html> (дата обращения: 02.12.2020).
7. Управление рисками: испытание кризисом и грядущие изменения работы в новых условиях // *Опрос руководителей функции управления рисками*. PWC, апрель 2020.
8. Чуличкова К. COVID-19 и системы менеджмента. Оцениваем риски и возможности // *ProКачество*. Доступно: <https://kachestvo.pro/blogs/covid-19-i-sistemy-menedzhmenta/> (дата обращения: 01.12.2020).
9. Belov E., Ling T., Meyer A. *Compliance and COVID-19. Moving to a new normal*. Oliver Wyman, p.6.
10. Design a culture that will support your strategy // *Hofstede. Official site*. Доступно: <https://www.hofstede-insights.com/> (дата обращения: 28.11.2020).
11. ISO 37001:2016. Anti-bribery management systems // *International Organization for Standardization*. Доступно: <https://www.iso.org/standard/65034.html> (дата обращения: 15.11.2020).
12. ISO 31000:2018. Risk management // *International Organization for Standardization*. Доступно: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (дата обращения: 15.11.2020).
13. ISO 19600:2014. Compliance management systems – Guidelines// *International Organization for Standardization*. Доступно: <https://www.iso.org/standard/62342.html> (дата обращения: 28.11.2020).
14. Summerfield R. Covid-19 and risk-management // *Risk and Compliance*, Oct-dec 2020, pp. 14-22.

---

# COMPLIANCE RISKS DURING THE COVID-19 PANDEMIC

---

**Gorte Olesia Vladimirovna**<sup>1</sup>, Assist. Prof.

**Bannikov Sergey Aleksandrovich**<sup>2</sup>, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

<sup>1</sup> Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 3940186; e-mail: olesya-gorte@yandex.ru

<sup>2</sup> Financial University under the Government of the Russian Federation, Leningradsky pr., 49, Moscow, Russia, 125993; e-mail: sabann@bk.ru

*Purpose:* the article deals with the consideration of compliance risks that arise or worsen during the Covid-19 pandemic, as well as ways to eliminate them. *Discussion:* the pandemic has raised many questions about the internal control system. Absolutely all companies have faced a certain number of compliance risks, and the degree of these risks directly depends on whether they were calculated in advance, or whether the organization faced a number of problems for the first time. The article also discusses the issue of determining risk appetite, factors affecting the company's risk appetites, their relationship with the amount of risk and risk tolerance. *Results:* the author identifies areas of compliance risks during the COVID-19 pandemic, measures that managers need to take in order to reduce compliance risks in the future.

**Keywords:** compliance, compliance risk, risk area, risk volume, risk appetite, risk tolerance.

## References

1. Kak iskusstvennyi intellekt pomogaet kompliensu [How artificial intelligence helps compliance]. *National Association of Compliance*. 20.11.2020. (In Russ.) Available at: [https://www.compliance.su/blog/kak\\_iskusstvennyiy\\_intellekt\\_pomogaet\\_kompliensu-i300](https://www.compliance.su/blog/kak_iskusstvennyiy_intellekt_pomogaet_kompliensu-i300) (accessed: 29.11.2020).
2. Kompliens – sistema vyzhivaniya biznesa v sovremennykh usloviyakh [Compliance-business survival system in modern conditions]. *National Compliance Association*. 21.03.2019. (In Russ.) Available at: <https://www.compliance.su/> (accessed: 25.11.2020).
3. Krepysheva A.M., Sergievskaya A.A., Strochevoi M.A. Opredelenie i izmerenie riska v kompliens-menedzhmente [Definition and measurement of risk in compliance management]. *Strategic decisions and Risk Management*, T. 11, no. 2, pp. 150-159. (In Russ.)
4. Stepanenko O. Upravlenie riskami v usloviyakh pandemii: kak direktoru ili upravlyayushchemu vladetsu pereiti ot ruchnogo upravleniya kompanii k sistemnomu [Risk Management in the context of a pandemic: how can a Director or managing owner switch from manual management of a company to system management]. *Ekonomika i zhizn*. 14.05.2020. (In Russ.) Available at: <https://www.eg-online.ru/article/419992/> (accessed: 01.12.2020).
5. Strategii risk-appetita: luchshie praktiki 2020 [Risk appetite Strategies: best practices 2020]. *Deloitte. Onlain-vebinar*. (In Russ.) Available at: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/kz/Documents/risk/> (accessed: 27.11.2020).

6. Udalennaya rabota: novaya realnost ili vremennyi eksperiment [Remote work: a new reality or a temporary experiment]. *Official site of KPMG*. (In Russ.) Available: <https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2020/09/remote-work-our-services.html> (accessed: 02.12.2020).
7. Upravlenie riskami: ispytanie krizisom i gryadushchie izmeneniya raboty v novyh usloviyah [Risk Management: the test of the crisis and future changes in the new conditions]. *Survey of managers of the risk management function*. PWC, April 2020. (In Russ.)
8. Chulichkova K. Covid-19 and management systems. We assess risks and opportunities [Covid-19 i sistemy menedzhmenta. Otsenivaem riski i vozmozhnosti]. *About quality*. (In Russ.) Available at: <https://kachestvo.pro/blogs/covid-19-i-sistemy-menedzhmenta/> (accessed: 01.12.2020).
9. Belov E., Ling T., Meyer A. *Compliance and COVID-19. Moving to a new normal*. Oliver Wyman, p. 6.
10. Design a culture that will support your strategy. *Hofstede. Official site*. Available at: <https://www.hofstede-insights.com/> (accessed: 28.11.2020).
11. ISO 37001:2016. Anti-bribery management systems. International Organization for Standardization. Available at: <https://www.iso.org/standard/65034.html> (accessed: 15.11.2020).
12. ISO 31000:2018. Risk management. International Organization for Standardization. Available at: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (accessed: 15.11.2020).
13. ISO 19600:2014. Compliance management systems – Guidelines// International Organization for Standardization. Available at: <https://www.iso.org/standard/62342.html> (accessed: 28.11.2020).
14. Summerfield R. Covid-19 and risk-management. *Risk and Compliance*, Oct-dec 2020, pp. 14-22.