

**«Аудит, комплаенс, риски и контроль сегодня:  
новые вызовы в новых условиях»  
(декабрьские дебаты 02.12 2006.)**

**Синергия взаимодействия  
контрольно-надзорных процессов  
при противодействию  
мошенничеству**

**Д.э.н., проф. Безденежных В. М.,  
Финансовый университет при Правительстве РФ**

# ДД 2016: практичная наука и научная практика

Два фокуса конференции, два пути взаимосвязи науки и практики:

1. Практичная наука – **разработка новых** научных решений по запросам практики (*получение* новых лучших результатов)
1. Научная практика – **освоение новых научных** решений на практике (*внедрение* новых результатов)

# План сообщения (фокус 1):



**Вопрос 1. Зачем нужна наука бизнесу?**

- 1.1. Зачем и когда нужна наука
- 1.2. Есть ли наука в сфере управления и ее составной части – контрольно-надзорной деятельности (КНД)

**Вопрос 2. Что такое синергия, как измерить эффект синергии?**

- 2.1. Понятие синергии.
- 2.2. Мера синергии.
- II. Содержательная часть.

**Вопрос 3. Как наука поможет сотрудничеству в контрольно-надзорной сфере (КНД) бизнеса?**

- 3.1. Состав элементов системы управления синергией (СУС) КНД
- 3.2. Кто организует эффективное (синергетическое) сотрудничество и как поможет наука этому делу.
- 3.3. Как организовать эффективное сотрудничество: есть ли общие рецепты на «кухне управления» корпорацией.

# Наука в КНД

- **Наука как сфера деятельности:**

Развитие сферы науки и технологий, быстро меняющийся мировой рынок труда, потребность в гармонизации интересов триады «работодатель – научный работник – система образования» обуславливают постоянное изменение требований к профессиональным компетенциям научных сотрудников. **Но наука не только образование и закрепление существующего знания, но также наука - создание нового знания, его апробация и продвижение в практику.**

- **Наука как ресурс развития:**

Наука как любая **профессиональная деятельность создает новый продукт, новое знание.** Этот продукт характеризуется, в общем случае, более высокой доходностью, чем традиционные продукты и сервисы. Есть трудность отделить новый научный от нового псевдо научного продукта. Но это другая тема.

# Наука в КНД (мифы и заблуждения)

- **первое**, не нужна наука (такая заумная), **достаточно существующих научно-практических знаний (например, общей экономики, права, экономики бизнеса, экономики поведения, экономики знаний, и т.п., т.е. других отраслей знания).**
- **Второе**, существует мнение (или миф), что **наука может дать ответы однозначно и на все вопросы.** Этого хотелось бы любому лицу, принимающему решения на всех уровнях управления, но исходные положения (аксиомы) науки говорят, что это невозможно.
- **Третье. Специфика КНД в ее разнообразии, она требует не только общие, но и специализированные модели,** инструменты, механизмы и средства оценки, регулирования, проектирования, развития, механизмы взаимодействия с другими системами управления. По своей сути вся КНД направлена на эффективность не только этой работы, а функционирования всей корпорации.

# Что такое синергия взаимодействия

В учебнике «Менеджмент организаций» в теме 11 «Законы организации» дано следующее определение: **Процесс существенного усиления или ослабления потенциала какой-то материальной системы носит название синергии.** Этот процесс аналогичен физическому явлению резонанса, т.е. резкого усиления динамических характеристик вследствие совпадения элементов и их определенного сочетания. **Синергия может быть как положительной, так и отрицательной (разрушительной).**

Определение этого термина из другого учебника:

**Синергия (сотрудничество, содействие) означает совместное и однородное функционирование элементов системы (и, по-видимому, учитывая первое определение, изменение потенциала организации).**

Далее: - «В любой организации возможен как прирост энергии, так и снижение общего энергетического ресурса по сравнению с простой суммой энергетических возможностей входящих в нее элементов (в скобках замечу – это лишь признак любой системы).

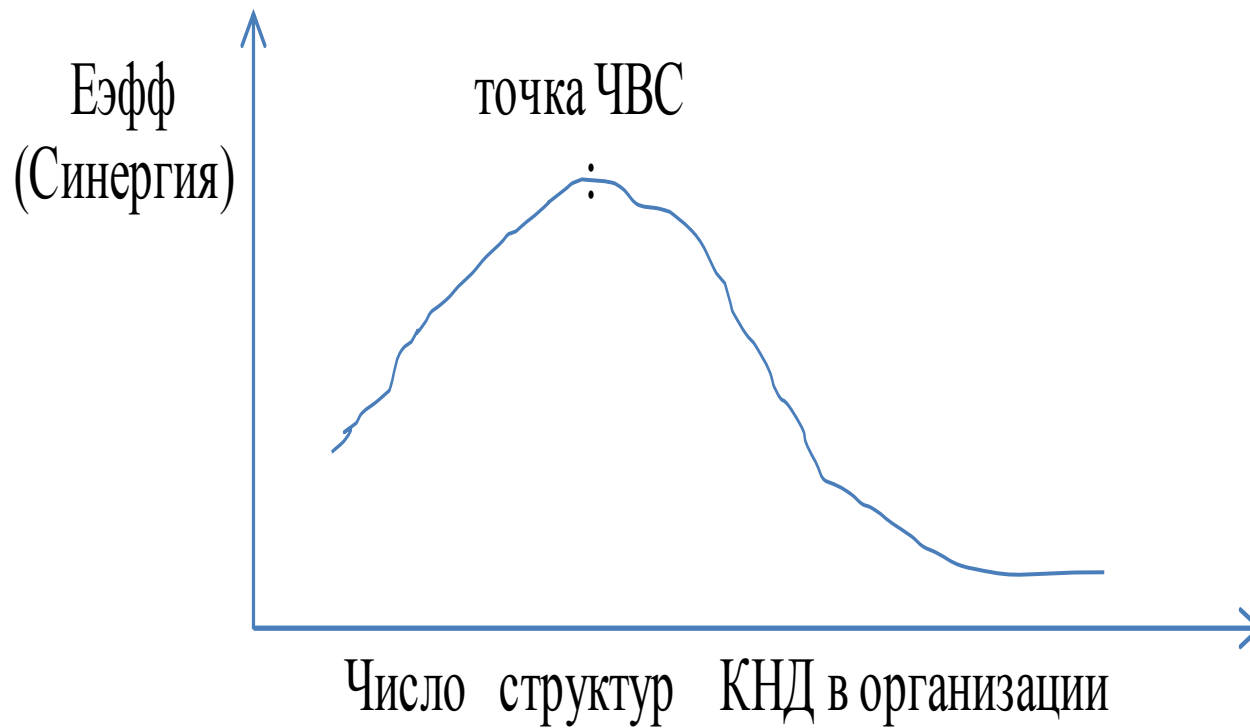
**Измерение синергетического эффекта пока не производится.**

- **Система** — это совокупность элементов произвольной природы, находящихся в *отношениях и связях друг с другом*, которая образует определённую *целостность*. Энергия связей между элементами системы превышает энергию их связей с элементами других систем, тем самым формируя систему в качестве целостного образования. **Категория системы задаёт онтологическое ядро системного подхода.** Формы объективации этой категории в разных вариантах подхода различны и определяются используемыми теоретико-методологическими представлениями и средствами. Философский словарь.

# Синергия – одно из свойств синергетических систем

- В чем отличие синергетического подхода – **в наличии анализа процессов самоорганизации в нелинейных квазиустойчивых сложных открытых системах.**
- **Под самоорганизацией в синергетике понимаются процессы возникновения макроскопически упорядоченных пространственно-временных структур в сложных нелинейных системах, находящихся в далёких от равновесия состояниях,** вблизи особых критических точек — точек *бифуркации*, в окрестности которых поведение системы становится неустойчивым. которое изучает закономерности и принципы, лежащие в основе процессов *самоорганизации* в *системах* самой разной природы: физических, химических, биологических, технических, социальных и других.
- Новый подход позволяет понять свойство **эмерджентности синергии.**
- *Синергетика* — это междисциплинарное направление научных исследований, возникшее в начале 70-х годов XX века (И. Пригожин, Г. Хакен, А. Баблоянц, С. Вейнберг, П. Гленсдорф, Р. Грэхем, К. Джордж, Р. Дефэй, Дж. Каглиоти, М. Курбейдж, С. П. Курдюмов и другие

# Постановка задачи





# подсистемы КНД корпорации, выходящие на итоговый результат кроме СВА

СУС (синергетическую оценку рисков) и принятие стратегических решений в хозяйствующем субъекте, включаются также:

- Система внутреннего контроля (СВК),
- Комплаенс-система (К-Контроль),
- Система управления рисками (СУР),
- Система мониторинга процессов,
- Система противодействия коррупции,
- Система менеджмента качества,
- Система информационной безопасности,
- Система экономической безопасности,
- Служба финансовых расследований,
- Аппарат советника ЛПР по аудиту (комплаенсу, АР и ЭБ и др.),
- Аппарат Наблюдательного совета по ведению финансовой отчетности,
- Система охраны труда,
- Система контроля экологических, технологических и т.п. требований,
- Система управления персоналом и др.

# Актуальность темы (продолжение)

Тема гармонизация работы контрольно-надзорных служб весьма актуальна по многим причинам.

Рост важности в целом КНД в условиях нарастающей неопределенности и порождаемых этим угроз, опасностей и рисков.

(Причем не только для коммерческих организаций, корпораций различного вида и даже государственных органов).

**22.11.16. Президент на Форуме Общероссийского народного фронта отметил низкое качество работы контрольных органов госструктур,** привлекая для повышения его эффективности общественные институты. Речь идет и об исполнении бюджета, и о результативности проектов и программ. Еще чуть раньше предложены дополнительные меры по улучшению работы этого сложного и пока мало эффективного механизма.

Для справки: список (не исчерпывающий) государственных контролирующих и надзорных органов, включает кроме силовых, МЭР, МЧС, Росфинмониторинга, ФАС, и др. **более 50 организаций .** **Пока ясно, что растущее число контролеров не панацея и даже не главное средство для эффективности.**

# Что делать

В соответствии с **Постановлением Правительства РФ от 17 августа 2016 г. № 806** "О применении риск-ориентированного подхода при организации *отдельных видов государственного контроля (надзора)* и внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации" **дано указание всем заинтересованным государственным органам принять это постановление к исполнению.** Оставляю за рамками обсуждения трактовку понятия РОП в контексте этого постановления, но основное содержание этого термина – работа по регулированию рисков.

В действительности же часто **пренебрежительное отношение к технологиям риск-менеджмента** основано на том, что технологии управления рисками:

- **во-первых**, допускают возможность провалов,
- **во-вторых**, что ответственность за управление рисками всегда персонифицирована и конкретна. В качестве еще одной причины,
- **в-третьих**, можно указать отсутствие специалистов, хотя стандарт профессиональный по управлению рисками, принятый в 2015 г., уже подтверждает наличие профессии риск-аналитик.

# Что делать

В качестве рабочей гипотезы в своем сообщении предлагаю рассмотреть следующий подход:

**Рассмотреть все службы КНД как некую систему управления синергией (СУС),** целью которого является рост потенциала (положительный синергетический эффект), определить риски реализации данной цели уже сложившимися методами, опробованными и освоенными в практике корпораций и выстроить систему управления в СУС.

**Таким образом, задача сводится к оценке рисков неэффективного управления системой из контрольно-надзорных подсистем,** деятельность которых нацелена на увеличение синергетического (или интеграционного) эффекта (СУС).

Алгоритм решения подобных задач управления СУР разработан.

# Что делать

**Разработка и реализация подхода – РОП** и в нашем случае, а именно, системы управления синергией (СУС) взаимодействия контрольно-надзорных структур организации и решение задачи относительно рисков управления этой системой (СУС).

**Целью регулирования является достижение положительного синергетического эффекта.** Можно назвать это и более знакомым и понятным словом - интеграции усилий для положительного результата. Вопросы интеграции и дифференциации систем исследовали многие ученые, например, П.Р. Лоуренс и Дж.У. Лорш в Гарварде (США) еще в 50-60-е годы. Они дали следующее определение интеграции: ***«интеграция — это процесс достижения единства усилий всех подсистем (подразделений) организации для реализации ее задач и целей».***

Интегрированная система управления не позволяет распадаться компании в результате реализации собственных целей подсистем, обеспечивает возможность концентрации ресурсов и рационального управления ими.

См.: Lawrence P.R., Lorsch J.W. Organization and Environment; Managing Differentiation and Integration. Boston: Cambridge: Harvard University, Graduate School of business administration: Harvard University Press, 1967. P. 110.

# Что делать: базовые характеристики и свойства СУС

Управление риском согласно стандартов риск-менеджмента подразумевает,

**во-первых, создание необходимой культуры и, во-вторых, инфраструктуры анализа рисков бизнеса** для решения следующих задач:

- •выявления причин и основных факторов возникновения рисков;
- •идентификации, анализа и оценки рисков;
- •принятия решений на основе произведенной оценки;
- •выработки антирисковых управляющих воздействий;
- •снижения риска до приемлемого уровня;
- •организации выполнения намеченной программы;
- •контроля (мониторинга) выполнения запланированных действий;
- •анализа и оценки результатов рискованного решения.

# Что делать: СУС

Из приведенного варианта решения **не следует**, что риск-менеджмент СУР являются главным звеном в общем менеджменте корпорацией, а остальные подсистемы неглавные или вспомогательные в достижении установленных целей всей организации. Данный проект лишь подчеркивает, что метод управления рисками (как метод диагностики и выбора способа лечения) помогает **оптимизировать взаимодействие всех других не менее важных** звеньев КНД, решающих свои установленные учредителем функции.

# Характеристики СУС

- Система СУС имеет, следующий набор описывающих ее работу характеристик:
- - **элементный состав системы управления** (- оргструктура: подсистемы со своим функционалом, соединения и связи подсистем, субординация (информации, администрирования, отчетов, финансов);
- - **процессы в системе** управления синергией (в пространстве и во времени); - **стратегии, политики, методы** и методики проведения работ, исследований, отчетов, анализа и пр.; - **ИТ-обеспечение**; - **знания, навыки, информации, компетенции, квалификации; опыт**).
- - **уровни организации и решения** (некоторые принципы и качественные характеристики процессов управления рисками, такие как, например,
  - (1) принципа локализации ответственности,
  - (2) принципа интегрированности в процессе и при принятии решения,
  - (3) принципа повышения качества (в противовес упрощению) решения,
  - (4) принципа полезности (помощи при принятии решений) всей системы СУР,
  - (5) принципа реального (не формального) оценивания рисков.
  - (6) уровень решений соотносится с уровнем решаемых задач. Некоторые задачи имеют стандартный характер решения и не требуют вынесения на более высокий уровень).
- - **степени зрелости функционирования** (см. далее).



# Уровни зрелости СУС

Перечислим некоторые качественные характеристики сложности (и соответственно, зрелости) СУС.

- 1. В теории сложных синергетических систем важное место принадлежит **процессам саморегулирования в локальных областях, в которых уровень регулирования ниже, чем во всей системе.** Наличие механизмов реализации саморегулирования свидетельствует о зрелости СУС.
- 2. Следующей характеристикой зрелости процессов СУР является **наличие двух режимов регулирования рисков:**
- (1) системно и регулярно и (2) точно по проектам и новым проявлениям. Этот важный показатель системности в том, что в нужное время и в нужном месте начинают работать механизмы регулирования рисков.
- 3. Еще одной характеристикой зрелости СУС является уровень **достаточности методологической проработки процессв регулирования** проблем управления.

# ключевые моменты внедрения СУС

В стандартах важен **«тон сверху»**, т.е. **активная, открытая, крепкая позиция поддержки ЛПР**. Чтобы сложить практически новую систему СУС, понадобится в лучшем случае не менее года, а с доводкой и больше. Нужна проектная команда, опытная, знающая, квалифицированная, но опирающаяся на доверие драйвера - ЛПР и постоянную помощь его советника по данной теме.

- В некоторых случаях СУР формируют по требованиям Регулятора (ЦБ, Роскомимущества, Минтруда и соцзащиты и др.). К сожалению, как показывают результаты мониторинга в госструктурах системы работают недостаточно эффективно даже в отдельных своих элементах, не говоря уже о синергетическом эффекте. НЕТ этого важнейшего условия, плохо получится на всех уровнях.
- **Вторым ключевым моментом**, направленным на налаживание работы СУС является **убедительная (для ЛПР и исполнителей) оценка эффективности функционирования СУС**. В некоторых стандартах управления рисками оценка эффективности входит обязательным разделом. В такой оценке заинтересован ЛПР, регулятор, сами аналитики, а также все исполнители, все участники процесса.
- Оценка может сводиться не только к стоимостным показателям, а также, например, качество анализа рисков, эффективность управления конкретным риском, точности принятия решений на разных уровнях, в подсистемах, в СУС и в менеджменте в целом. **Сравнение качества ДО и ПОСЛЕ принятия новой системы управления**

# Ключевые моменты внедрения СУС

- **Еще один ключевое условие – знания, навыки, методики – квалификация исполнителей.** Замечу, что современный оценочно-расчетный аппарат анализа рисков достаточно сложен, необходимы знания и математики, и экономики, и бухучета, и права, и теории менеджмента, и менеджмента организаций, и специализированных программных продуктов, и стандартов и еще иностранного (лучше двух) языка. После разговоров с практиками риск-аналитики по вопросам квалификации подобных специалистов, этот список дисциплин всегда расширялся.
- Наличие **профстандарта специалиста по управлению рисками** в какой-то мере может помочь решить эту проблему.
- Важный вклад вносит корпоративное обучение (новые люди, новые методики, обновление уже существующих).
- Также необходимо вводить российское профессиональное сообщество, **общественную (не государственную) сертификацию** и аттестацию, учет и ведение реестров специалистов, чтобы качество работы было обеспечено квалификацией исполнителей.

# Заключение

- 1. Для достижения эффекта синергии при взаимодействии структур КНД в сложной социально-экономической системе **предлагается объединить эти структуры в качестве подсистем в системе управления рисками взаимодействия для увеличения синергетического потенциала - системы управления синергией (СУС)**. Сделать это одной из функций общей СУР в организации и использовать ресурсы этой системы в целях определения оптимальной траектории взаимодействия структур КНД.
- 2. Система управления рисками является ведущей в совокупности систем КНД в связи с тем, что **в настоящее время она обладает развитым набором методов (стандартов), механизмов и инструментов оценки, ранжирования, регулирования и мониторинга рисков различной природы**. СУР может охватывать практически все процессы в организации и предлагать сценарии, как по отдельным рискам, так и по их совокупности в деятельности хозяйствующего субъекта.

# Заключение

3. СУС организации **должна отвечать ряду принципов и характеристик**, необходимых и достаточных условий. Система СУС имеет, на наш взгляд, следующий подробно рассмотренный набор характеристик:

- - **элементный состав системы управления;**
- - **уровни организации и решения;**
- - **степени зрелости функционирования.**

4. СУС в организации может успешно функционировать при достижении определенного уровня зрелости. Уровень зрелости СУС характеризуется:

- - **сложностью процессов регулирования, соответствующей сложности общего менеджмента и сложностью самой организации;**
- - **наличием механизмов реализации саморегулирования, свидетельствующих о степени зрелости СУС.**
- - **наличием двух режимов регулирования рисков:** (1) системно и регулярно и (2) точечно по проектам и новым проявлениям.
- - **достаточностью методологической проработки проблем** управления, которое должно также поддерживать качество адаптивности, то есть самоподстройки и налаживаемости СУС.

# Заключение

- 5. Ключевым моментом внедрения СУС** в организации является:
- - **выраженный «тон сверху»**, т.е. активная, открытая, основательная организационно-финансовая и моральная поддержка ЛПР, доверие драйвера - ЛПР и постоянная помощь его аппарата советника по данной теме.
  - - убедительная (для ЛПР и исполнителей) **оценка эффективности функционирования** СУС. Оценка может сводиться не только к стоимостным показателям, а также, например, качество анализа рисков, эффективность управления конкретным риском, точности принятия решений на разных уровнях, в подсистемах, в СУС и в менеджменте в целом.
- 6. Внедрение СУС** в организации может дать и **дополнительный эффект, связанный с проведением оценки вклада отдельных подсистем КНД, и привести к корректировке их работы** (или устранению дублирования, в случае необходимости).

спасибо

---

вопросы