

## **МАТЕРИАЛЫ МИРОВОГО КАФЕ**

Вопрос: «Взаимодействие системы комплаенс, внутреннего аудита, службы безопасности и профильных подразделений для минимизации рисков организации. Руководители и подчинённые: на кого следует опираться контрольным подразделениям, а кого – опасаться».

Результаты обсуждения этих вопросов можно сгруппировать следующим образом:

### **Нормативно-правовое обеспечение деятельности организаций.**

1. Законодательство РФ выстроено и удовлетворяет представителей бизнеса в плане определения функционала контрольных служб, их прав и обязанностей.
2. Во внутренней нормативной документации компании следует регламентировать взаимодействие между контрольными подразделениями (комплаенс, внутренний аудит и служба безопасности) а также между контрольными подразделениями и бизнес-подразделениями, которые также должны принимать участие в работе по минимизации рисков в организации. Причём следует регламентировать не только функциональное наполнение их деятельности, но и области ответственности, права и обязанности, а также порядок и состав обмениваемой информации. Данный документ должен быть утверждён на высшем уровне, чтобы быть обязательным для всех.

### **Функциональное наполнение деятельности организаций.**

1. Существующая традиционная методика управления рисками отвечает интересам бизнеса и удовлетворяет их потребности. Однако не везде нужно специально созданное подразделение, которое будет заниматься комплаенсом, т.к. этот функционал может осуществляться в рамках других функциональных подразделений. Однако необходимо некоторое структурное подразделение, которое осуществляет координацию работы контрольных подразделений и руководит ими. Особенно в пограничных областях, затрагивающих области профессиональной ответственности нескольких контролирующих подразделений.
2. Деятельность контрольных подразделений должна быть обеспечена финансово. Причём затраты на их функционирование должны быть адекватны возможностям бизнеса и получаемым результатам.

**Работа с персоналом.** При обсуждении этого вопроса разброс мнений был чрезвычайно большим, вплоть до противоположного. Изложим высказанные мнения. Контрольные подразделения в своей деятельности должны опираться на:

1. Руководство, которое направляет деятельность контрольных подразделений, финансирует их деятельность, определяет критерии проверки и т.п., и т.д.
2. На руководство среднего звена, которое не имеет таких возможностей для воровства, как высшее руководство, и хорошо владеет информацией.
3. На низовых работников, которые снизу видят всё: кто, что, где, когда и как своровал, и всегда будут рады вывести на чистую воду зарвавшегося начальника. При этом устные заявления должны быть подкреплены документами.
4. Надо быть со всеми в хороших отношениях, но ни с кем не сближаться и надеяться только на себя. Вариант ответа: доверяй, но проверяй.
5. В зависимости от ситуации контрольные подразделения могут опираться на разные категории работников и руководителей. Вариант ответа: риск-менеджер в

зависимости от ситуации определяет, на кого следует опираться, а кого – опасаться.

Возможным разрешением данного вопроса было бы формирование атмосферы этического ведения бизнеса в коллективе. Тогда можно было бы опираться на всех. Однако, учитывая данные последних исследований, которые показали, что средние доходы высших руководителей превышают средние доходы работников в 300 раз, причём средние темпы роста этого разрыва составляют 9,6% в год («Ведомости» от 1 декабря 2016 г.), можно заключить, что формирование социального партнёрства и атмосферы этического ведения бизнеса в организации на этих условиях – невозможно.