

Комплаенс-система как антикризисный механизм активизации человеческого фактора

В статье предложен новый взгляд на сущность механизма комплаенса, применяемого для предупреждения различного рода кризисов, причиной которых является человеческий фактор. Проблема управления человеческим фактором рассматривается с точки зрения совершенствования регламентов. Одним из проявлений такого совершенствования, по мнению автора статьи, может стать комплаенс-политика организации.

Показано, что феномен комплаенса воспринимается работниками как инструмент добровольного соблюдения человеком каких-либо условий, требований и доверительного принятия индивидуумом регламентов организации с целью эффективного исполнения заданных ему функций.

Приведено обоснование того, что выбор многими современными организациями комплаенса – это не только актуальный тренд управления репутацией какого-либо субъекта взаимоотношений, но и стратегический инструмент антикризисного механизма, одним из результатов реализации которого может стать регламентирующая комплаенс-программа по регулированию репутационного положения организации в случае выявления нарушений со стороны работников по причине действия так называемого человеческого фактора.

Ключевые слова: антикризисное управление, доверие, комплаенс-система, кризис, регламент, репутация, риск, человеческий фактор.

При рассмотрении практических вопросов влияния человеческого фактора на механизмы управления кризисами организации важно отметить сущность человеческой личности и мотивы ее поведения, являющегося в большинстве случаев первопричиной кризиса системы. При этом под кризисом понимается любая острая ситуация, связанная с неопределенностью дальнейшего функционирования системы.

В содержание понятия «человеческий фактор» должны быть включены различные категории, которые способствуют совершенствованию личности. Особая роль человеческого фактора при исследовании причин различного рода кризисов связана с трансформацией экономики, информатизацией и структуризацией экономических систем [9]. Поэтому конкретная работа, которая должна обеспечить положительную (антикризисную) активизацию человеческого фактора, имеет много граней.

В настоящее время можно выделить три направления активизации человеческого фактора [9]:

1) внедрение опыта систем управления и мотивации американской «рациональной» школы управления;

2) внедрение японских систем управления на предприятиях (например, «Кайзен», «Бережливое производство»);

3) продолжение разработки теории организации и практики управленческой культуры как синтеза европейской, американской и японской школ.

Интерес к роли человеческого фактора объясняется противоречием между действием нравственных законов, морально-этических норм в социуме и эффективностью юридических и административных законов. В связи с этим возникает проблема управления человеческим фактором, способного гарантировать снижение риска возникновения кризисных ситуаций в организации.

В условиях постиндустриальной экономики содержание рабочей силы (качественный компонент) является важнейшим фактором эффективности и обеспечения экономической безопасности [6]. С другой стороны, наблюдается своеобразный кризис трудовой этики, проявляющийся в смещении ценности труда в сознании рядового работника [8].

Для современного бизнеса характерно парадоксальное отношение к вопросу соблюдения кодексов профессионального поведения, инструкций, регламентов бизнес-процессов: если сознательное отклонение от ратифицированного регламента приводит к аварии, оно называется *нарушением*, а в случае успеха его называют *проявлением инициативы*, даже премируют «виновного». Такой двойственный подход в бизнесе приводит к тому, что к запретам работники начинают относиться

легкомысленно [8]. В итоге избежать нарушений, просто запретив людям делать то-то и то-то, становится практически невозможно. Следствием такого положения является возникновение угроз, приводящих к кризису. Но кризисы, в свою очередь, также могут стать началом нового витка развития системы.

Следует учесть, что без каких-либо ограничений не было бы и нарушений, поэтому совершенствование регламентов – главное решение этой проблемы. Но идеальных регламентов не существует, да и не все ситуации можно предсказать заранее [8].

Для разрешения такой двойственной проблемы можно предложить вариант более гибкого управления вектором позитивной (антикризисной) активизации человеческого фактора, берущим начало в доверительных отношениях. Речь идет о предписаниях ответственного поведения работника или комплаенс-политике доверительного принятия индивидуумом регламентов организации с целью эффективного исполнения заданных функций [3].

Направления развития стратегических инструментов управления доверительными отношениями могут быть следующими: проведение мероприятий по формированию эффективной контрольной среды; совершенствование оценки рисков, связанных с действиями персонала; проведение активной деятельности в области внутреннего контроля; развитие системы внешнего и внутреннего неформального информирования, а также официального мониторинга.

Если рассматривать организационную структуру предприятия как социальную систему, построенную, в частности, на механизмах комплаенса, то в этом ключе важным является рассмотрение системы взаимоотношений людей в организации с позиций формирования доверия и соблюдения норм и требований как внутреннего, так и внешнего порядка [6].

Прежде всего, уточним сущность понятия «комплаенс». Как было показано в статье [4], этот термин берет начало от английского слова *compliance* – согласие, соответствие. В широком смысле он означает повиновение, соответствие каким-либо внутренним или внешним требованиям и нормам. В узком

смысле термин «комплаенс» используется, например, в медицине и означает добровольное следование пациента предписанному врачом режиму лечения.

Феномен комплаенса возник на почве несоблюдения человеком каких-либо условий и требований. Выбор многими компаниями комплаенса сегодня – не веяние моды, а необходимый тренд управления репутацией какого-либо субъекта взаимоотношений [1].

Известно, что положительную репутацию формирует стратегия, связанная как с алгоритмом избегания неприятностей, так и с четким следованием правовым и культурным нормам.

На данном этапе развития экономики актуальным направлением в теории и практике менеджмента является вопрос потери деловой репутации.

В связи с этим становится важной разработка механизмов, минимизирующих риск вовлечения компании в ситуации финансовых потерь, потери репутации и доверия со стороны общественности [5, с. 31].

В качестве одного из таких механизмов автором предлагается антикризисный комплаенс, цель которого в любой системе сводится к *управлению деловой репутацией в системе антикризисного управления*. Это означает, что и человеческий фактор подлежит анализу с позиций антикризисного управления.

Проблемным становится вопрос формирования сущности антикризисного механизма комплаенса в любой компании со следующих позиций [1]:

- комплаенс как методология – знание того, как делать правильно;
- комплаенс как процесс – стремление делать правильно;
- комплаенс как результат – убеждение, что все сделано правильно.

Комплаенс вне зависимости от отношения к нему сотрудников и руководства компании никогда не бывает нулевым. При создании любого предприятия формируются учредительные документы, появляются первые правила игры – начало комплаенсу положено [1].

По мере усложнения бизнес-процессов встраивать комплаенс-контроль и механизмы

мониторинга его эффективности в организм бизнеса оказывается все проблематичнее. Поэтому необходима интегрированная программа, которая составляла бы основу методологии комплаенса.

Если изобразить интегрированную комплаенс-программу графически, то это будет пирамида с вершиной – кодексом; средней частью – процедурами, политиками, инструкциями и другими внутренними документами, дополняющими и разъясняющими кодекс; основанием – программами по обучению, а также другими мероприятиями, помогающими довести до понимания каждого, отдельно взятого работника компании положения кодекса и других важных документов и процедур [1].

Предполагается, что работающая антикризисная комплаенс-программа должна помочь репутационному положению компании в случае выявления нарушений.

Особо отметим, что в настоящее время разработаны и внедрены федеральные стандарты оценочной и аудиторской деятельности. Продолжается их доработка.

Однако в предлагаемом подходе к построению механизма антикризисного комплаенса возникает пробел, связанный с отсутствием стандартов профессионального поведения менеджера как антикризисного управляющего.

Как было сказано выше, в модели комплаенс-программы основанием пирамиды является обучение [2]. Здесь важен компетентный подход к отражению методологии комплаенса в образовательных программах подготовки экономистов-менеджеров (антикризисных управляющих), а также к внедрению этой методологии в деятельность менеджера – антикризисного управляющего.

Не менее важен комплексный подход, поскольку внесистемные попытки встраивания комплаенс-контроля могут навредить бизнесу в целом (в том числе в достижении эффективности и результативности). Для понимания этого тезиса обратимся к структуре комплаенс-системы.

С одной стороны, *антикризисная комплаенс-система* – это комплекс встроенных в бизнес-процессы компании видов контроля функционала людей, технических средств и документов, а также установленных для со-

блюдения внешних и внутренних нормативов и требований.

С другой стороны, это система, включающая элементы корпоративной и организационной культуры, рамочных принципов, обеспечивающих соблюдение комплаенса работниками независимо от занимаемой ими должности.

Таким образом, если комплаенс-система рассматривается как часть системы внутреннего контроля, что означает ее включение в систему управления организацией, то это определяет ее включение и в *антикризисное управление*.

Основополагающими элементами контроля в антикризисной комплаенс-системе являются: взаимоотношения с работниками, взаимоотношения с контрагентами, ведение бухгалтерского и управленческого учета, осуществление представительских расходов, участие в благотворительной и спонсорской деятельности, оценка комплаенс-рисков.

Особое место в рассматриваемой системе отводится оценке комплаенс-рисков. По мнению А.В. Тимошкина, в структуру комплаенс-рисков включаются риски санкций со стороны государства за нарушение закона, финансовых потерь вследствие нарушения обязательных правил ведения бизнеса и обязательств компании, ущерба деловой репутации, личной ответственности членов совета директоров и исполнительного руководства компании и др. [6].

Для прогнозирования названных рисков важно понимать, в каких бизнес-процессах наблюдается повышенный комплаенс-риск. Среди таковых можно выделить следующие бизнес-процессы: выбор контрагента; сертификация дилеров, дистрибьюторов; открытие и закрытие банковских счетов; спонсорство и благотворительность; прием делегаций/должностных лиц, представительские расходы; ценовая политика; взаимодействие с государственными органами; платежи; закупки; продажа непрофильного и излишнего имущества; деятельность дочерних обществ, совместных предприятий и зависимых обществ [8].

Известно, что риск-менеджмент занимает важное место в генеральном управлении – минимизирует потери от совокупности опасностей, с которыми сталкивается коммерче-

ская организация [10]. В связи с этим возникает потребность в привлечении опытных специалистов по управлению рисками. Необходимо проводить регулярную оценку рисков комплаенс-системы с целью своевременного отслеживания бизнес-процессов, потенциально подверженных риску потери деловой репутации (доверия).

Тогда в соответствии с выделенными видами комплаенс-рисков типологию комплаенса можно обоснованно дополнить антикризисным видом.

Таким образом, с позиций использования (экономистом, менеджером) комплаенса в антикризисном управлении можно рекомендовать следующие меры контроля, снижающие уровень комплаенс-рисков для любой организации (в том числе и саморегулируемой):

- разработка комплексной комплаенс-программы по минимизации комплаенс-рисков, а также кодекса этики и комплаенс-политики;
- формирование комплаенс-подразделения, обладающего правом согласования операций с комплаенс-рисками, с подчинением генеральному директору и отчетностью перед советом директоров;
- регулярное обучение сотрудников и бизнес-партнеров, организация работы горячей линии, регулярная оценка комплаенс-рисков, проведение служебных расследований по фактам комплаенс-нарушений и др.

Считаем, что при подготовке, переподготовке или повышении квалификации специалиста целесообразно включить в каждую образовательную программу в качестве спецкурса надпредметный модуль «Формирование комплаенса специалиста» [4].

Задачами такого рода учебной комплаенс-программы могут стать следующие направления активизации человеческого фактора в организации:

1. Разработка свода правил с четкими указаниями по надлежащему поведению руководящего состава и сотрудников организации.
2. Обсуждение этих правил в процессе информационных и коммуникационных мероприятий для развития профессиональной рефлексии.
3. Интеграция свода правил и профессионально-этических норм в организационные процессы через их освоение на рефлексивно-креативном тренинге, принятие личностью профессионально-этических норм поведения на глубинном уровне.

В итоге при согласовании двух подходов к анализу феномена комплаенса возникает синергетический эффект управления комплаенс-рисками. Управление репутацией компании будет реализовываться путем разработки внутренних документов и создания условий, в которых все сотрудники и прочие лица, работающие от имени организации, будут вести себя в соответствии с высокими профессиональными и этическими стандартами по отношению как к внешним, так и внутренним участникам бизнес-процессов [3]. Такой синергетический эффект управления комплаенс-рисками в определенной степени обеспечит отсутствие сюрпризов в виде санкций и кризисов репутации.

Таким образом, рассмотренный механизм комплаенс-системы ориентирован на урегулирование взаимоотношений организации со всеми группами заинтересованных лиц, что напрямую связано и с антикризисным совершенствованием человеческого фактора.

Библиографический список

1. Данилин О., Пустовалова Е. Комплаенс-функция в современной организации: создание, структурирование и оценка // Внутренний контроль в кредитной организации. 2010. № 3 (07). С. 66–74.
2. Майсак Н.В., Рябичкина Г.В. Формирование комплаенса специалистов в системе послевузовского образования // Гуманитарные исследования. 2013. № 1 (45). С. 90–95.
3. Орлова М.Г. Доверие как экономическая категория в антикризисном управлении // Мат-лы Междунар. науч.-практ. конф. «Ценности и интересы современного общества», 26–29 мая 2014 г. Ч. 1. Экономика и управление. М.: Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, 2014. С. 252–254.
4. Орлова М.Г. Совершенствование деятельности транспортной компании на основе комплаенс-программы // Тез. VIII Междунар. науч.-техн. конф. в рамках года науки Россия – ЕС «Научные проблемы

реализации транспортных проектов в Сибири и на Дальнем Востоке». Новосибирск: Изд-во СГУПС, 2014. С. 229–331.

5. Орлова М.Г. PR в антикризисном управлении: Учеб. пособие. Новосибирск: Изд-во СГУПС, 2011. 102 с.

6. Тимошкин А.В. Корпоративный комплаенс-контроль как инструмент экономической безопасности: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2010. 26 с.

7. «Управление» нарушениями правил / Хадсон Патрик, Фершуур Вильям, Паркер Дайана, Лютон Ребекка. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1165/> (дата обращения: 23.01.2015).

8. Ушанов П.В. Антикризисное управление как новая парадигма управления // Эффективное антикризисное управление. URL: <http://www.e-c-m.ru/index.php/jour/article/view/382/> (дата обращения: 02.03.2015).

9. Ушанов П.В. Роль человеческого фактора в формировании рисков деструктивного развития жизненного цикла предприятия. URL: <http://dx.doi.org/10.17747/2078-8886-2011-3-80-85/> (дата обращения: 05.03.2015).

10. Хадсон Патрик, Ван дер Грааф Джерард, Брайден Робин. «Правило трех сигналов»: принятие решений в опасных ситуациях // Менеджер по персоналу. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1151/> (дата обращения: 23.01.2015).

М. Orlova

Compliance system as an anti-crisis mechanism for intensification of the human factor

Abstract. The paper proposes a new perspective on the nature of the compliance mechanism as a method of prevention of various crises, caused by the human factor. Positive (anti-crisis) intensification of the human factor is investigated in terms of the economic systems transformation. The problem of controlling the human factor, which requires the improvement of the regulations is identified. One of the improvements regarded as a policy of complete acceptance by an individual the requirements of the organization for the effective performance of the assigned duties is suggested. The research reveals that the phenomenon of compliance is regarded as an instrument of voluntary employees compliance with the company's conditions and requirements. The compliance, as a strategic tool can be a crisis management mechanism that minimizes the risk of involvement of a company into a situation of financial and reputation losses, as well as a loss of the public trust. Taking into consideration the relationship of above mentioned concepts, the conclusion that the human factor needs to be studied from the positions of crisis management is suggested. The problem of the compliance development, as an anti-crisis mechanism, from the standpoint of methodology, process, and outcomes is discussed. One of the results of the implementation of compliance as an anti-crisis mechanism, may become a compliance programme, adjusting the company's reputation, in case of wrong actions of the 'human factor'.

Key words: *crisis management; trust; compliance system; crisis; regulation; reputation; risk; human factor.*

Орлова Марина Гаррьевна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Экономическая теория и антикризисное управление» СГУПС. E-mail: formargar@mail.ru