

Министерство науки и высшего образования и Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономической безопасности и экспертизы
Специальность 38.05.01 - Экономическая безопасность
Специализация: Экономико-правовое обеспечение экономической
безопасности

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ Е.С. Рычкова
«__» _____ 2022г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

на тему: **Комплаенс как метод обеспечения экономической безопасности
банка (на примере ПАО Сбербанк)**

Исполнитель
студент группы 778-ос

(подпись, дата)

А.А. Половинкина

Руководитель
доцент, к.т.н.

(подпись, дата)

Е.С. Новопашина

Нормоконтроль

(подпись, дата)

Л.И. Рубаха

Рецензент

(подпись, дата)

В.А. Якимова

Благовещенск 2022

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический

Кафедра экономической безопасности и экспертизы

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой _____

« _____ » _____ 2022

З А Д А Н И Е

К выпускной дипломной работе (проекту) студента Половинкиной Анастасии Александровны

1. Тема выпускной дипломной работы Комплаенс как метод обеспечения экономической безопасности банка (на примере ПАО Сбербанк)

(утверждено приказом от 23.05.2022 №1078-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) _____

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе статьи из научных журналов, официальные сайты, учебные пособия.

4. Содержание выпускной дипломной работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов

1. Теоретические основы комплаенс-менеджмента как метода обеспечения экономической безопасности кредитной организации

2. Анализ эффективности комплаенс-менеджмента как метода обеспечения экономической безопасности ПАО Сбербанк

3. Направления совершенствования комплаенс-менеджмента в ПАО Сбербанк

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) Выпускная квалификационная работа содержит 91 с., 21 таблицу, 10 рисунков, 50 источников.

6. Консультанты по выпускной дипломной работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) _____

7. Дата выдачи задания _____

Руководитель выпускной дипломной работы (проекта) Новопашина Елена Сергеевна, доцент, канд. техн. наук.

Задание принял к исполнению (дата) _____

_____ (подпись студента)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 91 с., 21 таблица, 10 рисунков, 50 источников.

КОМПЛАЕНС, КОМПЛАЕНС-СИСТЕМА, КОМПЛАЕНС-КОНТРОЛЬ, ОПЕРАЦИОННЫЙ РИСК, КОРРУПЦИЯ, ИНСАЙДЕРСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ, ТРИГГЕР, ОБЛАСТЬ РИСКА, КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ.

В первой главе работы рассматриваются теоретические основы комплаенс-менеджмента как метода обеспечения экономической безопасности кредитной организации. Раскрывается сущность системы комплаенса, изучаются его виды, даётся характеристика банковского комплаенса. Раскрывается понятие и рассматриваются виды рисков и угроз, предотвращаемых комплаенс-системой в рамках обеспечения экономической безопасности кредитной организации. Исследуются правовые основы комплаенс-менеджмента при осуществлении экономической безопасности кредитной организации.

Во второй главе проводится анализ эффективности комплаенс-менеджмента как метода обеспечения экономической безопасности ПАО Сбербанк. Даётся организационно-экономическая характеристика банка. Изучается механизм реализации комплаенс системы в ПАО Сбербанк. Проводится анализ комплаенс-рисков в целях минимизации угроз экономической безопасности ПАО Сбербанк.

В третьей главе выявляются недостатки комплаенс-менеджмента в ПАО Сбербанк, формируются направления совершенствования комплаенс-менеджмента в банке, даётся оценка влияния предложенных мероприятий на экономическую безопасность ПАО Сбербанк.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Теоретические основы комплаенс-менеджмента как метода обеспечения экономической безопасности кредитной организации	7
1.1 Система комплаенс: понятие, виды, классификация. Банковский комплаенс	7
1.2 Понятие и виды рисков и угроз, предотвращаемых комплаенс-системой в рамках обеспечения экономической безопасности кредитной организации	17
1.3 Правовые основы комплаенс-менеджмента при осуществлении экономической безопасности кредитной организации	25
2 Анализ эффективности комплаенс-менеджмента как метода обеспечения экономической безопасности ПАО Сбербанк	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО Сбербанк	33
2.2 Механизм реализации комплаенс системы в ПАО Сбербанк	38
2.3 Анализ комплаенс-рисков в целях минимизации угроз экономической безопасности ПАО Сбербанк	50
3 Направления совершенствования комплаенс-менеджмента в ПАО Сбербанк	62
3.1 Выявленные недостатки комплаенс-менеджмента в ПАО Сбербанк	62
3.2 Направления совершенствования комплаенс-менеджмента в ПАО Сбербанк	65
3.3 Оценка влияния предложенных мероприятий на экономическую безопасность ПАО Сбербанк	72
Заключение	82
Библиографический список	85

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования комплаенс-менеджмента как метода обеспечения экономической безопасности банка обуславливается значимостью данной деятельности для современных банков. Основной причиной данной значимости выступает глубокая интернационализация банковской деятельности как таковой. На сегодняшний день большинство банков взаимодействуют друг с другом посредством каналов связи, в связи с чем нарушения законодательства, допущенные одним банком, тут же оказывают негативное влияние и на другие банки.

Применительно к современным условиям необходимость комплаенс-менеджмента обуславливается, прежде всего, тем, что данная деятельность позволяет банкам обеспечивать соответствие своих действий действующему законодательству. При этом, ввиду значительного развития экономических отношений законодательство развитых стран имеет весьма сложную структуру и состав, в результате чего существенно возрастают риски его нарушения. Роль комплаенс-менеджмента состоит в том, чтобы своевременно выявлять данные риски, формировать мероприятия, направленные на снижение их уровня и реализовывать при необходимости.

В значительной степени деятельность комплаенса в современных условиях смыкается с деятельностью служб внутреннего контроля, управления рисками и подобными. Это неудивительно, так как все они имеют дело с теми или иными отступлениями от установленного порядка проведения операций, допущенных случайно или намеренно. Однако, результат данных отступлений всегда один – формирование рисков, которые затем могут реализоваться в финансовые потери банка.

Следствием практически полной интернационализации банковского бизнеса становится необходимость учёта не только национального законодательства, но также и законодательства международного, наряду с законодательством отдельных стран. Так, на сегодняшний день служба комплаенса должна отслеживать действия на предмет их соответствия

требованиям американских регуляторов, прежде всего, в части соответствия FATCA. Это существенно увеличивает сложность данной деятельности, однако, наряду с этим также могут быть купированы и значительное количество потенциальных рисков, которые могут привести к невозможности работы банка где-либо, кроме национального рынка.

Применительно к современным российским условиям значимость комплаенса ещё более возрастает. Это связано, прежде всего, с необходимостью работы по отслеживанию доходов, которые получены преступным путём и финансированием терроризма, а также в связи с существенным развитием финансовых технологий, по причине чего уже сейчас есть мнение о том, что банк – это IT-компания с банковской лицензией. Данные направления деятельности существенным образом связаны с комплаенс-менеджментом и предусматривают значительный уровень государственного регулирования, ввиду недопустимости проявления как финансирования терроризма и легализации преступно нажитых доходов, так и распространения методов информационных технологий криминального характера на активно развивающуюся отрасль финтех. Кроме того, существенный толчок развитию комплаенса дала активно проводимая санкционная политика. Так, установление по отношению к какому-либо субъекту тех или иных санкций требует обеспечения их не только на национальном уровне, но в случае международных санкций – и на наднациональном, в связи с чем необходимо рассматривать комплаенс как деятельность, охватывающую весь комплекс законодательных и нормативных актов в мире в увязке с банковской деятельностью.

Особое значение комплаенс-менеджмент имеет по отношению к отдельным банкам. Наличие в банке системы комплаенса позволяет говорить о том, что система операционных рисков надёжно контролируется, а убытки, которые может понести банк при их реализации не превысят небольшой величины. В этой связи комплаенс-менеджмент можно рассматривать как способ рассмотрения банковских операций, при котором каждая разбивается на отдельные составные части, после чего они рассматриваются на соответствие

требованиям законодательства.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать мероприятия по совершенствованию комплаенс-менеджмента в ПАО Сбербанк.

Предмет исследования – особенности реализации комплаенс-менеджмента в ПАО Сбербанк.

Объект исследования – комплаенс-менеджмент.

Задачи работы:

– изучить теоретические основы комплаенс-менеджмента как метода обеспечения экономической безопасности кредитной организации;

– составить характеристику механизма реализации комплаенс системы в ПАО Сбербанк;

– провести анализ комплаенс-рисков в целях минимизации угроз экономической безопасности ПАО Сбербанк;

– выявить недостатки комплаенс-менеджмента в ПАО Сбербанк;

– сформировать направления совершенствования комплаенс-менеджмента в ПАО Сбербанк;

– дать оценку влияния предложенных мероприятий на экономическую безопасность ПАО Сбербанк.

Временной период исследования – 2019-2021 гг.

В качестве информационной базы исследования выступили труды Панариной М. М., Власовой Н. В., Абрамова В. Ю., публикации Барабанова А., Дадалко В. А., Косова М. Е., Соколовой Е. Ю. и др. по проблеме исследования, а также учебная и научная литература, публикации в периодической печати, посвящённые вопросам комплаенс-менеджмента и его реализации в банках, данные органов государственного регулирования, прежде всего, Банка России, данные статистических органов, внутренняя нормативная документация банка, бухгалтерская финансовая отчётность ПАО Сбербанк, данные его годовых отчётов. В работе были использованы такие общенаучные методы исследования, такие как аналитический, расчетный, графический.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОМПЛАЕНС-МЕНЕДЖМЕНТА КАК МЕТОДА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Система комплаенс: понятие, виды, классификация. Банковский комплаенс

Важность и необходимость рассмотрения комплаенса как деятельности в современных банках обуславливается его значением. Значимость комплаенса связана с активным развитием нормативного регулирования банковской отрасли, причём как на национальном, так и на международном уровне.

Рассмотрим понятие комплаенса. Анализ имеющейся учебной и научной литературы, касающейся предмета исследования, позволяет выделить следующие определения:

1) «Комплаенс – независимая функция, которая выявляет, оценивает, дает соответствующие советы, отслеживает и готовит отчеты в отношении риска комплаенс, определяемого как риск юридических или регулятивных санкций, финансовых убытков, урона репутации, которые могут быть обращены на предприятие в результате несоблюдения им законодательства, регулирования, кодекса поведения и стандартов хорошей практики»¹;

2) «Комплаенс – это система контроля и управления рисками, возникающими из-за несоблюдения ... законодательства ... предписаний регуляторов, контролирующих организаций, ..., правил саморегулируемых организаций и других форм объединения предприятий, ... ,внутренних документов»²;

3) «Комплаенс – это комплексная система мер, принимаемых организацией, целью реализации которых является оценка рисков организации, а также предотвращение совершения организацией противоправных действий»³.

¹ Желан, М. П. Понятие и сущность комплаенса // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 36. С. 482.

² Дадалко, В. А. Интеграция системы комплаенса в функционирование российских организаций // Инновации и инвестиции. 2019. № 4. С. 151.

³ Кочевцева, А. К. Комплаенс в России: факторы успешного внедрения / А. К. Кочевцева // Academy. – 2021. – № 5(68). – С. 30-33.

4) «Комплаенс представляет собой соответствие каким-либо внутренним или внешним требованиям, или нормам»⁴.

Анализ представленных определений даёт возможность сделать вывод о том, что под термином «комплаенс», с одной стороны, понимается деятельность, в ходе которой устанавливается соответствие деятельности организации комплексу установленных норм. С другой стороны, под комплаенсом можно рассматривать также систему, которая осуществляет такой контроль. Также, комплаенс можно рассматривать и как функцию, которая выполняется теми или иными лицами в ходе их деятельности в организации, имеющая целью обеспечение выполнения организацией тех или иных требований.

Следует отметить, что в данных определениях не устанавливается ограничений по применению комплаенса в той или иной сфере человеческой деятельности. Исходя из этого можно сделать вывод о том, что комплаенс как вид деятельности является универсальным, и имеет общей целью обеспечение соблюдения требований законодательства и внутренних документов, при том, что сфера применения данных требований не имеет принципиального значения.

По мнению М.П. Желан, комплаенс можно рассматривать с экономико-правовых позиций. Данным исследователем указывается на следующие его аспекты в данной области:

- безусловное соблюдение норм действующего законодательства;
- реализация системы мер в организации, способствующих неукоснительному соблюдению требований законодательства;
- соответствие установленным этическим нормам (кодексу поведения) всех аспектов хозяйственной деятельности предприятия, включая антикоррупционные требования;
- использование комплаенса как необходимого условия устойчивости бизнеса в долгосрочной перспективе⁵.

Реализация комплаенса как функции осуществляется в рамках комплаенс-

⁴ Васильев, А. В. Правовое регулирование комплаенса в России // Modern Science. 2020. № 5-2. С. 77.

⁵ Желан, М. П. Понятие и сущность комплаенса // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 36. С. 482.

контроля. Под данным понятием рассматривается «... политика экономического субъекта, направленная на добровольное соответствие международным и российским нормативно-правовым актам, нормативно-правовым договорам и деловым обычаям, осуществляемым в целях обеспечения финансовой безопасности»⁶.

Рассмотрим виды комплаенс-контроля. По мнению Н.В. Тарасовой, можно выделить следующие его виды (таблица 1)⁷.

Таблица 1 – Виды комплаенс-контроля в организации

Вид комплаенс-контроля	Содержание вида деятельности
Обеспечение безопасности	– выявление злоупотреблений, допущенных персоналом в ходе работы – соответствие системы защиты информации требованиям – выявление рисков работы с персоналом
Взаимоотношения с проверяющими и контролирующими органами	– обмен информацией с проверяющими и контролирующими органами – формирование для органов контроля и проверяющих органов комплекса необходимой им информации – формирование отчётности по деятельности организации – составление запросов в контролирующие органы – координация работы подразделений организации с проверяющими и контролирующими органами в спорных ситуациях
Комплаенс-контроль правовых рисков	– мониторинг внутренних и внешних правовых рисков – формирование правовой оценки действий лиц организации и её в целом на предмет соответствия законодательству – прогнозирование правовых последствий развития ситуации при допущении нарушения – оценка соответствия внутренней нормативной базы действующему законодательству
Комплаенс-контроль финансовой отчётности	– оценка достоверности представленных в отчётности данных – определение рисков, связанных с формированием отчётности – мониторинг операций, результатом которых будет формирование убытков
Комплаенс-контроль деловой репутации	– противодействие атак со стороны инсайдеров – выявление проблемных контрагентов – мониторинг действий персонала на предмет дискредитации организации

Следует отметить, что данные виды комплаенса являются общими, то есть могут применяться для всех видов деятельности.

Однако, как указывает В.В. Береславский, существуют и специальные виды комплаенс-контроля, сущность которых представлена в таблице 2⁸.

⁶ Комплаенс-контроль в системе финансовой безопасности экономического субъекта // Вестник СамГУПС. 2019. № 2. С. 57.

⁷ Тарасова, Н. В. Механизм комплаенс-контроля в системе обеспечения экономической безопасности кредитно-финансовой организации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 3. № 12. С. 111.

⁸ Береславский, В. В. Комплаенс как инструмент профилактики правовых рисков в корпоративном секторе // Инновации. Наука. Образование. – 2020. № 14. С. 234.

Таблица 2 – Специальные виды комплаенс-контроля

Специальные виды комплаенс-контроля	Содержание вида деятельности
Антикоррупционный	Действия по обеспечению соответствия деятельности организации требованиям, налагаемым на нее российским и зарубежным законодательством, иными обязательными для исполнения регулирующими документами, а также создание в организации механизмов анализа, выявления и оценки рисков в коррупционно опасных сферах деятельности и обеспечение комплексной защиты организации ⁹
Форензик	Представляет собой деятельность по предупреждению и выявлению фактов корпоративного мошенничества, коррупционных схем и иных неправомерных действий работников компании, её должностных лиц ¹⁰
Банковский	Представляет собой составляющую менеджмента, которая обеспечивает соблюдение банком требований законодательства ¹¹
Санкционный	Это система бизнес-процессов, направленная на выявление и локализацию потенциальных рисков, связанных с введенными санкционными ограничениями ¹²

Как видно из данной таблицы, система специальных видов комплаенс-контроля простирается за пределы текущего законодательства. Это обуславливается тем, что часть требований комплаенса устанавливается либо текущей практикой функционирования государств и хозяйствующих субъектов, либо носит экстерриториальный характер. В этих условиях комплаенс может выступать инструментом, который обеспечивает тот или иной уровень безопасности ведения бизнеса в планетарных масштабах, однако, при этом он рассматривает в качестве допустимых только те модели поведения, которые установлены государствами, которым они выгодны. В этой связи, по мнению М.Е. Косова следует выделить следующие признаки комплаенс-контроля (таблица 3)¹³.

Таблица 3 – Признаки комплаенс-контроля

Признак комплаенс-контроля	Содержание
Экстерриториальность	Охватывает деятельность не только внутри страны, но также и за её пределами, а в отдельных случаях – по всему миру
Динамичность и открытость	Предполагает открытость процедур проверки, однако, при этом они могут вводиться оперативно, в случае выявления необходимости

⁹ Лепсая, В. В. Особенности развития системы антикоррупционного комплаенс в условиях трансформации Российской экономики // Вестник евразийской науки. – 2021. Т. 13. № 6. С. 14.

¹⁰ Коноваленко, С. А. Проблемы и перспективы внедрения форензика как метода выявления фактов мошенничества и злоупотреблений должностными лицами // Теоретические и практические проблемы развития уголовно-исполнительной системы в Российской Федерации и за рубежом. Рязань: Академия права и управления Федеральной службы исполнения наказаний, 2018. С. 1410.

¹¹ Федорова, Д. А. Комплаенс в российском банковском секторе // Эпомен. 2020. № 48. С. 58.

¹² Косов, М. Е. Санкционный комплаенс (специальные политики и процедуры) // Аллея науки. 2019. Т. 2. № 11. С. 601.

¹³ Косов, М. Е. Санкционный комплаенс (специальные политики и процедуры) // Аллея науки. 2019. Т. 2. № 11. С. 601.

Практическая направленность	Нацелен на достижение практического результата в виде соответствия деятельности организации внешним и внутренним нормативным требованиям
Системность деятельности	Осуществляется в отношении организации в целом, отдельные требования могут варьироваться в зависимости от конкретных подразделений
Всеохватывающий характер	Предполагает соотнесение с нормативными и прочими требованиями всех операций, производимых компанией на предмет их соответствия. Исключения в рассмотрении операций недопустимы, так как это будет вести к невозможности определения действительного соблюдения требований, следствием чего могут быть риски, связанные с наложением тех или иных санкций

Как видно из данной таблицы, в целом комплаенс-контроль как вид деятельности исходит из необходимости изучения всех аспектов деятельности организации, включая граничное взаимодействие, то есть взаимодействие с контрагентами, а также самих контрагентов. В результате этого, будучи формальной процедурой, комплаенс, в значительной степени, базируется на применении значительного количества критериев, что приближает данную оценку к неформальной. Это необходимо по той причине, что формы и виды деятельности организации многообразны, в результате чего унифицированные методики комплаенс-контроля не всегда могут дать удовлетворительные результаты. Кроме того, консервативный подход в комплаенс-контроле позволяет учесть более точно уровень соответствия нормативным требованиям, что даёт убеждённость в снижении рисков наложения тех или иных санкций.

Рассмотрим принципы комплаенса как деятельности. По мнению В.А. Дадалко, комплаенс характеризуется следующими функциями ¹⁴:

1) принцип независимого контроля;

Суть данного принципа состоит в том, чтобы обеспечить возможность функционирования комплаенс-контроля вне зависимости от конкретных лиц и подразделений организации. Условиями реализации данной функции в организации будут являться:

– закрепление официального статуса комплаенс-контроля в организации, придание ей статуса органа, который обеспечивает проверку соответствия деятельности вне зависимости от обстоятельств;

– наличие специалиста по комплаенсу, который обеспечивает

¹⁴ Дадалко, В. А. Интеграция системы комплаенса в функционирование российских организаций // Инновации и инвестиции. 2019. № 4. С. 151.

взаимодействие и координацию работников внутри подразделения комплаенс-контроля, а также координацию управления комплаенс-рисками;

- отсутствие у работников комплаенс-контроля конфликта интересов при осуществлении данной деятельности, а также выполнении персональных функций;

- наличие открытого доступа к необходимым данным;

- наличие отдельного бюджета для реализации функций комплаенс-контроля.

Независимый статус службы комплаенс-контроля не исключает активного взаимодействия между данной службой и другими подразделениями компании. Более того, уровень данного взаимодействия для повышения эффективности комплаенс-контроля должен быть высоким.

2) принцип официального проверяющего органа в организации;

Данный принцип должен быть закреплён в нормативном документе, которым устанавливаются функции, цели и задачи данного подразделения. Наряду с этим данный документ должен содержать:

- условия обеспечения независимости подразделения;

- порядок взаимодействия подразделения с другими подразделениями по вопросам управления рисками;

- порядок разделения функций с другими подразделениями, границу функций подразделения при взаимодействии с другими подразделениями;

- право ответственных работников подразделения на получение необходимой информации от других подразделений и лиц в организации;

- право проведения внутренних расследований тех или иных случаев нарушения (фактических и потенциальных) установленных требований, с возможностью привлечения к этому экспертов при необходимости;

- наличие права свободного выражения мнения у работников подразделения по случаям нарушения требований другими подразделениями, а также внутри подразделения комплаенс-контроля;

- контроль деятельности подразделения должен осуществляться

вышестоящим органом;

– прямой доступ ответственных работников подразделения к совету директоров организации и его комитетам.¹⁵

3) принцип однозначной подотчётности;

Суть данного принципа состоит в том, что работники подразделения комплаенс-контроля должны:

– иметь чётко назначенную подотчётность в своей деятельности;

– осуществлять отчётность перед установленными органами (лицами) в установленные сроки.

В тех случаях, когда лицо, управляющее комплаенс-контролем в организации, входит в высшее руководство, он не должен осуществлять функций бизнес-подразделений. В том случае, когда руководитель комплаенс-контроля не входит в состав высших органов управления, он должен быть подотчётен лицу, которое:

– входит в состав высших органов управления организацией;

– не имеет установленных функций в отношении подразделений, которые являются объектами проверки со стороны комплаенс-контроля, с целью избежать конфликта интересов.

4) исключение конфликта интересов;

Суть данного принципа состоит в необходимости полного исключения возможности конфликта интересов в рамках подразделения комплаенс-контроля. Это необходимо для обеспечения независимости в целом работников подразделения. Кроме того, данное требование распространяется и на лицо, которое осуществляет непосредственный контроль данного подразделения.

Данный принцип также распространяется и на вознаграждение работников комплаенс-контроля, в связи с чем такое вознаграждение может быть выплачено только по итогам проверки других подразделений, исключая подразделение комплаенс-контроля.

5) принцип доступа к любой имеющейся информации;

¹⁵ Дадалко, В. А. Интеграция системы комплаенса в функционирование российских организаций // Инновации и инвестиции. 2019. № 4. С. 152.

Реализуется данный принцип в виде возможности доступа работников данного подразделения к информации в тех подразделениях, где могут формироваться комплаенс-риски.

Следует отметить, что расследование нарушений в тех или иных случаях работниками подразделения комплаенс-контроля может осуществляться путём привлечения к данной деятельности и работников других подразделений. В отношении подразделений, которые не формируют комплаенс-рисков, проверки могут не осуществляться, в том случае, если данные подразделения также не создают условий для формирования таких рисков ¹⁶.

б) принцип наличия необходимого ресурсного обеспечения;

Суть данного принципа состоит в том, что подразделение комплаенс-контроля не должно зависеть в своей деятельности от других подразделений, особенно тех, в которых концентрируются комплаенс-риски. Данная зависимость будет формировать конфликт интересов, а также возможность манипуляций со стороны финансирующего подразделения. В результате этого смета затрат комплаенс-подразделений может утверждаться отдельно от смет других подразделений, причём размеры данной сметы не должны зависеть от каких-либо параметров деятельности организации.

7) принцип взаимодействия с надзорными и регулирующими органами.

Реализация данного принципа состоит в том, что подразделение комплаенс-контроля осуществляет взаимодействие с регулирующими и надзорными органами как подразделение, обладающее всей полнотой ответственности в данной деятельности.

Условие реализации данного принципа:

- наличие достаточного уровня ресурсного обеспечения, ввиду сложности и затратности подготовки необходимой отчётности;
- наличие возможности ведения переговоров в случае возникновения разногласий с регулирующими и надзорными органами;
- требование наличия определённого опыта у работников, ввиду

¹⁶ Дадалко, В. А. Интеграция системы комплаенса в функционирование российских организаций // Инновации и инвестиции. 2019. № 4. С. 152.

высокого уровня сложности данной деятельности ¹⁷.

Значимым вопросом рассмотрения комплаенса является изучение его инструментов, так как их посредством осуществляется реализация его функций. Возможно рассматривать в качестве основных следующие инструменты комплаенс-контроля (таблица 4) ¹⁸

Таблица 4 – Инструменты комплаенс-контроля в организации

Инструмент комплаенс-контроля 1	Характеристика инструмента 2
Дополнительное согласование по сделкам, для которых характерен повышенный уровень комплаенс-риска	По сделкам, у которых существует повышенный комплаенс-риск, заключаются дополнительные соглашения, которые нотариально заверяются. Перечень таких случаев должен устанавливаться исходя из норм федерального законодательства, а также внутренних документов организации

¹⁷ Дадалко, В. А. Интеграция системы комплаенса в функционирование российских организаций // Инновации и инвестиции. 2019. № 4. С. 152.

¹⁸ Комплаенс-контроль в системе финансовой безопасности экономического субъекта // Вестник СамГУПС. 2019. № 2. С. 61.

1	2
Проведение проверки документов контрагентов до момента вступления с ними в гражданско-правовые отношения	Проверка контрагента на нахождение в публично доступных реестрах потенциально ненадёжных, сомнительных контрагентов, а также реестрах, которые содержат информацию о принадлежности к экстремистской деятельности, отмыванию и легализации преступно полученных денежных средств, финансированию терроризма
Проверка кандидатов при их трудоустройстве, проверка действующих сотрудников	Выявление кандидатов, нежелательных к приёму на работу, в связи с нарушением ими законодательной базы в тех или иных вопросах
Горячая линия по вопросам комплаенс-контроля	Использование анонимных сообщений о нарушениях нормативно-правовых актов и/или договор, которые принимаются либо в автоматическом режиме, либо работниками соответствующей службы
Учёт операций с комплаенс-риском на основании максимально подробной информации	Обеспечение своевременного и точного учёта операций, по которым комплаенс-риск является повышенным, с целью формирования резервов на возможные потери по данным операциям
Внутренние служебные расследования, формирование системы дисциплинарных взысканий к действующим сотрудникам при нарушении требований комплаенса	Формирование специальных комиссий или деятельность собственно подразделений комплаенса по выявлению и пресечению нарушений в организации нормативно-правовых актов, договоров и прочего, являющегося предметом комплаенс-контроля
Реализация санкций к контрагентам в случае недобросовестного отношения к соблюдений требования комплаенс-контроля	Введение стадии дополнительного согласования сделок, что позволяет снизить риски комплаенса в виде неисполнения, либо частичного исполнения договоров путём установления и применения санкций
Реализация системы внутреннего контроля в организации	Формирование документации и контрольных процедур, которые обеспечивают контроль бизнес-процессов и рисков в процессе их прохождения

Как видно из данной таблицы, комплаенс-контроль как деятельность в организации может применять значительное количество инструментов для достижения своей основной цели – обеспечения соблюдения организацией требований законодательства, и, таким образом, снижения рисков тех или иных потерь в случае применения к ней санкций.

По итогам проведённого в пункте 1.1 исследования сделаем следующие выводы:

1) под комплаенсом понимается система, действующая в организации, которая обеспечивает контроль и управление рисками, связанными с возможными нарушениями нормативных и прочих требований, включая требования, связанные с кодексами поведения и стандартами хорошей практики. Реализация комплаенса осуществляется в рамках комплаенс-контроля, представляющего из себя политику организации, которая реализуется

для её соответствия установленным международным и отечественным нормам, с целью снижения рисков потерь от их несоблюдения;

2) комплаенс-контроль направлен как на обеспечение внутренней, так и внешней безопасности предприятия. Он затрагивает как взаимоотношения подразделений, так и вопросы обеспечения объективности финансовой отчётности и поддержания деловой репутации. В качестве специальных видов комплаенс-контроля выступают антикоррупционный, форензик, банковский и санкционный;

3) основными принципами комплаенс-контроля выступают принципы независимости контроля, принцип официального проверяющего органа в организации, однозначной подотчётности, исключение конфликта интересов, принцип доступа к любой имеющейся информации, а также принцип наличия необходимого ресурсного обеспечения и взаимодействия с надзорными и регулирующими органами. В качестве инструментов комплаенс-контроля выступают дополнительное согласование сделок, проверка документов, кандидатов и работников, горячая линия по вопросам комплаенса, учёт операций с комплаенс-риском, внутренние служебные расследования, реализация санкций и внутренний контроль.

1.2 Понятие и виды рисков и угроз, предотвращаемых комплаенс-системой в рамках обеспечения экономической безопасности кредитной организации

Необходимость исследования понятия и видов рисков и угроз, которые предотвращаются комплаенс-системой в рамках экономической безопасности кредитной организации, обусловлена потребностью в выявлении особенностей деятельности комплаенс-контроля в кредитных организациях.

Рассмотрим вначале понятие комплаенс-риска, как основного объекта, который регулируется в банках службой комплаенса. Как указывает Е.О. Комарова, «Комплаенс-риск – это риск возникновения у кредитной организации убытков вследствие несоблюдения законодательства РФ, внутренних документов самой кредитной организации, стандартов

саморегулируемых организаций (в том случае, если они являются обязательными для кредитной организации), а также в результате применения санкций и (или) иных мер воздействия со стороны надзорных органов»¹⁹. Таким образом, комплаенс-риск можно рассматривать как риск, который реализуется в организации в случае нарушения ею тех или иных нормативных требований.

По мнению Б.Б. Цыденова, возможно выделить следующие виды рисков комплаенса:

1) юридические риски (правовые риски);

Суть данных рисков состоит в том, что они представляют собой нарушения законодательства РФ, следствием чего становится необходимость проведения разбирательств со стороны правоохранительных органов. При этом, данные разбирательства инициируются государством, следствием чего может стать наложение на банк тех или иных финансовых санкций.

Источником юридических рисков в деятельности кредитных организаций могут выступать как работники банка (человеческий фактор), так и наличие пробелов в действующем законодательстве. Кроме того, в условиях высокого уровня автоматизации банковской деятельности в качестве фактора может выступать также нерасчётное функционирование компьютерного оборудования, приведшее к нарушению законодательства (например, сбой, приведший к нарушению сроков перечисления платежей в бюджет, либо отчётности в Банк России).

2) операционные риски;

Данные риски состоят в том, что они проявляются в процессе деятельности банка. Их суть состоит в несоблюдении сотрудниками банка, в том числе, его руководством, внутренних нормативных документов, а также действующего законодательства РФ, что ведёт либо к прямым финансовым потерям, либо к техническим ошибкам, которые также могут реализоваться в

¹⁹ Комарова, Е. О. Оценка и расчет комплаенс-риска // Тенденции и перспективы развития банковской системы в современных экономических условиях. Брянск: Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, 2020. С. 177.

финансовые санкции.

Также, возможно возникновение операционных рисков в форс-мажорных ситуациях, так как такие ситуации, как правило, не могут быть предусмотрены заранее.

3) репутационные риски.

Суть данных рисков состоит в том, что их реализация будет вести к утрате доверия со стороны общества, клиентов, контрагентов к банку. Реализован данный вид риска, может быть, в виде публикации информации негативного характера в СМИ и других источниках, включая как сам банк, так и его владельцев, работников, связанных лиц²⁰.

Особенностью данных рисков может быть различный уровень их реализации:

- глобальный, например, ввиду изменения подходов к обеспечению финансовой устойчивости банков в виде документов Базеля;
- корпоративный, затрагивающий только банк;
- локальный, касающийся исключительно отдельного работника (лица), либо отдельное подразделение банка.

Наряду с этим, возможно указать и на другую классификацию рисков, которые связаны с комплаенсом. Исходя из способа регулирования можно выделить следующие комплаенс-риски:

1) поведенческие (касающиеся отдельной личности);

- отмывание денежных средств;
- мошенничество;
- коррупция;
- злоупотребление служебным положением;
- конфликт интересов.

2) регуляторные;

- несоблюдение норм корпоративного поведения;
- нарушение законов, принятых в государстве;

²⁰ Цыденов, Б. Б. Место и роль управления комплаенс-рисками в деятельности страховых компаний // Дневник науки. – 2021. № 6. С. 7.

- нарушение правил деятельности на рынке ценных бумаг;
- нарушение установленных санкций;
- нарушение установленной политики информационной безопасности.

3) гражданско-правовые риски.

- нарушение договоров, заключённых с клиентами;
- нарушение сложившейся практики взаимодействия с клиентами ²¹.

По мнению компании Deloitte, комплаенс-риски могут быть представлены следующим образом (таблица 5) ²².

Таблица 5 – Классификация комплаенс-рисков компании Deloitte

Группа рисков	Содержание рисков
Нормативно-правовые	Применение дисциплинарных мер в отношении банка в случае отсутствия доказательств активной деятельности по соблюдению мер, установленных в нормативно-правовых документах, касающихся банковской деятельности
Операционные и технологические	Привлечение внимания регулирующих органов, прежде всего, Банка России, в случае отсутствия контроля и адекватного управления данными и процессами в банке
Репутационные	Применение и/или использование неправильно, либо вводящей в заблуждение информации, что ведёт к снижению доверия к банку, причиняя ему ущерб и снижая уровень его конкурентоспособности
Финансовые	Данные риски реализуются в виде операционных сбоев, а также необходимых затрат на восстановление деятельности, экспертизу и штрафов регулирующих органов

Важной составляющей деятельности кредитной организации в части комплаенс-контроля является определение системы угроз, которой подвергается банк в процессе его функционирования. В наиболее общем виде данная система может быть представлена следующим образом (таблица 6) ²³.

Таблица 6 – Угрозы экономической безопасности банка как объекты комплаенс-контроля

Вид угрозы	Характеристика угрозы
Увеличение зависимости от одного или нескольких клиентов, утрата	Реализуется в санкциях, которые накладываются клиентами банка ввиду неисполнения им в полном объёме принятых на

²¹ Основные комплаенс-риски и способы их минимизации // Национальная Ассоциация Комплаенс [Электронный ресурс]. – URL: <https://compliance.su/info/articles/osnovnye-komplaens-riski-i-sposoby-ikh-minimizatsii/>. – 01.04.2022.

²² Цыденов, Б. Б. Место и роль управления комплаенс-рисками в деятельности страховых компаний // Дневник науки. – 2021. № 6. С. 8.

²³ Комплаенс-контроль в системе финансовой безопасности экономического субъекта // Вестник СамГУПС. 2019. № 2. С. 58.

самостоятельности в принятии решений, наращивание долга	себя обязательств, а также санкций, связанных с проведением сомнительных операций. Следствием может быть потеря ликвидности банком, ухудшение его репутации на рынке, разрыв договорных отношений с клиентами, признание банка банкротом и отзыв у него лицензии на проведение банковских операций
Неустойчивость развития банка при опережающем росте активов над доходными активами, снижение уровня рентабельности	Выражается в росте объёмов деятельности, которая не приносит дохода. Ведёт к незапланированному росту издержек, снижению прибыли
Критическая зависимость от клиентов	Клиент (один или несколько) обладает существенно большей экономической мощью, достижение договорённости с ним может предполагать навязывание им существенных условий договора вплоть до невозможности получения прибыли от сделки. Купирование ситуации может осуществляться за счёт привлечения антимонопольного законодательства
Высокая вероятность проведения налоговых проверок и/или проверок Банка России вместе с наложением санкций с их стороны	Проведение таких проверок может обуславливаться участием банка в сомнительных операциях, взаимодействием с клиентами, не имеющими достаточного уровня деловой репутации, либо имеющих негативную репутацию

По мнению Е.Ю. Соколовой, в качестве основных направлений деятельности, по которым должен работать служба комплаенса в банке, выступают:

- противодействие операциям, связанным с легализацией и отмыванием доходов, полученных преступным путём, а также связанным с финансированием террористической деятельности;

- деятельность банка на рынке ценных бумаг и финансовых рынках, что связано с необходимостью соблюдения требований регулятора на данных рынках, включая предотвращение применения недобросовестных практик, например, манипулирование ценами на торговые инструменты, инсайдерская торговля, прочие подобные;

- соблюдение наложенных санкций и ограничений, включая те из них, которые наложены международными органами;

- соблюдение Межправительственных соглашений по FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act) и CRS (Common Reporting Standard);

- предупреждение конфликта интересов у работников банка и его руководства;

- соблюдение этических кодексов и кодексов корпоративного управления в банке;

- соблюдение прав клиентов;

– предупреждение случаев коммерческого подкупа, наряду с этим и коррупционных правонарушений.²⁴

Важным аспектом реализации комплаенс-контроля в банке является организация данного процесса. Она может быть представлена в виде следующей схемы (рисунок 1).

Первым этапом реализации комплаенс-контроля в банке выступает выявление комплаенс-риска. Для этого проводятся мероприятия по определению объектов комплаенс-риска, которые наиболее ему подвержены. Проводится классификация факторов и видов комплаенс-риска, разрабатываются процедуры сбора информации об уровне комплаенс-риска в банке. При этом, такая деятельность должна проводиться в банке на постоянной основе, с тем, чтобы обеспечить постоянную же готовность кредитной организации к отражению возникшего риска, путём применения тех или иных заранее разработанных мероприятий. Данный этап характеризуется значительным объёмом аналитической работы.

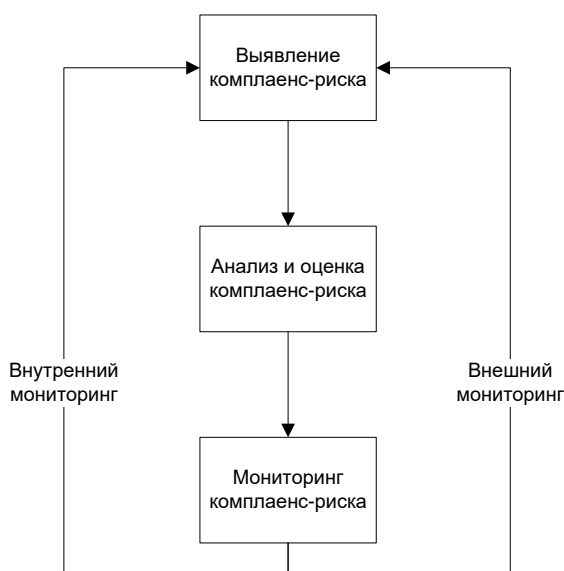


Рисунок 1 – Схема организации комплаенс-контроля в банке

²⁴ Соколова, Е. Ю. Принципы управления комплаенс-риском в кредитных организациях // Аллея науки. 2018. Т. 3. № 9. С. 460.

Вторым этапом деятельности комплаенс-контроля в банке выступает анализ полученной информации и оценка выявленного комплаенс-риска. Определяются вероятности возникновения событий данного риска, оценивается величина возможных потерь, а также их существенность для банка. Дается качественная и количественная оценка комплаенс-риска в увязке их к конкретным объектам, оценивается совокупный уровень комплаенс-риска в целом по банку. Проведение оценки комплаенс-риска осуществляется на основании как качественных, так и количественных измерений, а также индикаторов комплаенс-риска. Качественная оценка риска предполагает учёт объёма и существенности нарушений, либо несоответствий, выявленных в процессе анализа. Количественная оценка комплаенс-рисков проводится на основании:

- числа случаев выявленных нарушений;
- суммы фактического и потенциального ущерба, который мог бы быть нанесён банку ²⁵.

Третий этап деятельности по управлению комплаенс-риском состоит в постоянном мониторинге данного вида риска. С этой целью в банке выделяют два вида мониторинга:

- внутренний мониторинг;
- внешний мониторинг.

Суть внутреннего мониторинга состоит в постоянном анализе внутренней нормативной базы деятельности банка. Он разделяется на превентивный, текущий и последующий мониторинг, и предполагает активную деятельность службы комплаенс-контроля по предупреждению, выявлению и прогнозированию возможных несоответствий в деятельности банка.

Под внешним мониторингом понимается контроль изменения нормативно-законодательной базы, требований контролирующих и надзорных органов, а также сложившихся обычаев делового оборота.

²⁵ Соколова, Е. Ю. Принципы управления комплаенс-риском в кредитных организациях // Аллея науки. 2018. Т. 3. № 9. С. 461.

Банк проводит внешний мониторинг на постоянной основе, оценивая изменение изменений законодательных норм на его деятельность, а также контролируя соответствие им своей деятельности.

По итогам проведенного в пункте 1.2 исследования сделаем следующие выводы:

1) комплаенс-риск в банке представляет собой комплекс рисков банковской деятельности, к которым относятся нормативно-правовые, операционные и технологические, репутационные и финансовые риски, реализация которых непосредственно влияет на комплаенс, и которые должны учитываться банком в своей деятельности. Комплекс угроз банковской деятельности, регулируемых в рамках комплаенс-контроля, состоит из утраты самостоятельности в принятии решений, неустойчивости развития банка, критической зависимости от клиентов, высокой вероятности проверок со стороны регулирующих и надзорных органов;

2) основными этапами комплаенс-контроля в банке выступают выявление комплаенс-риска, его анализ и оценка, мониторинг данного риска. Следует отметить, что данные мероприятия проводятся на постоянной основе, с целью постоянной готовности банка к минимизации ущерба и предотвращения реализации комплаенс-рисков. Мониторинг в данной деятельности проводится как в отношении внутренних документов, так и в отношении внешних документов, регламентирующих деятельность банка.

1.3 Правовые основы комплаенс-менеджмента при осуществлении экономической безопасности кредитной организации

Важность рассмотрения правовых основ комплаенс-менеджмента при осуществлении экономической безопасности кредитной организации связана с тем, что банк, будучи организацией, оперирующей денежными средствами, существенно привлекательны для мошеннических действий, как со стороны внешних по отношению к банку лиц, так и со стороны его работников. В этой связи требуется того, какими нормативными актами данная деятельность регулируется, с целью её реализации.

В качестве основных нормативных документов, которыми регулируется комплаенс-менеджмент в банках, выступают:

1) Федеральный закон «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 г. № 273-ФЗ;

Данным законом закрепляется необходимость противодействия коррупции и взяточничеству. Применительно к комплаенс-менеджменту данный нормативно-правовой акт предполагает установление политики нулевой терпимости по отношению к коррупционным преступлениям, как в части дачи, так и получения взяток и других подобных действий.

2) Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции 23.12.2010 г.);

Несмотря на то, что применительно к коммерческим организациям данный документ носит исключительно справочный характер, он содержит в себе базовые принципы, на основании которых возможно выстраивание внутренних нормативных документов банка, регламентирующих этическое и служебное поведение. Задание таких рамок будет обеспечивать снижение уровня комплаенс-риска в банке.

3) Федеральный закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» от 07.08.2001 г. № 115-ФЗ;

Применительно к комплаенс-менеджменту важность данного закона обуславливается высоким уровнем социальной значимости легализации доходов, полученных преступным путём, а также финансированию терроризма. Следует отметить, что деятельность комплаенс-контроля по данному направлению должна охватывать все проводимые банком операции с клиентами, а также процессы идентификации клиентов банка.

4) Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ;

Значение данного закона для комплаенс-контроля состоит в установлении нормативных рамок, которые должны быть соблюдены в процессе осуществления бухгалтерского учёта в банке. При этом, отдельно Банком России устанавливаются особые требования к порядку учёта в кредитных организациях.

5) Положение Банка России от 27.02.2017 г. № 579-П «О Плане счетов бухгалтерского учета для кредитных организаций и порядке его применения»;

Данным документом устанавливаются план счетов и порядок бухгалтерского учёта в банках. Данное положение разработано Банком России и содержит положения, основывающиеся на положениях Федерального закона №402-ФЗ с учётом имеющейся специфики деятельности кредитных организаций на территории РФ.

б) Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ;

Значение данного закона для комплаенс-контроля состоит в том, что им регламентируется деятельность по охране и защите информации. Применительно к банкам, которые обеспечивают тайну счетов клиентов, это означает необходимость формирования систем защиты информации, которые бы предотвращали несанкционированный доступ к ней как лиц извне банка, так и лиц банка, не уполномоченных на доступ к ней.

7) Федеральный закон от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)».

Данным законом устанавливается право Банка России как регулятора деятельности кредитных организаций на территории РФ на наложение санкций на банки. Так, ст. 74 данного Закона устанавливается право наложения таких санкций в случае, в том числе, нарушения обязательных экономических нормативов деятельности банков в размере до 0,1 % минимального размера уставного капитала банка.

Среди нормативных документов, которыми регламентируется деятельность комплаенс-контроля, выделяется группа документов, которые

сформированы Банком России и направлены на отдельные направления данной деятельности. К таким документам можно отнести:

1) Указание Банка России от 03.04.2017 г. №4336-У «Об оценке экономического положения банков»;

Указанием устанавливается порядок проведения оценки экономического положения банков. Банк России, будучи регулятором деятельности банковской системы страны в целом, устанавливает комплекс требований к такой деятельности. По результатам оценки экономического положения банка информация об отнесении данной организации к той или иной группе финансового состояния доводится до руководства организации (глава 7), что позволяет рассматривать данный документ как направленный на стимулирование деятельности руководства банка в направлении повышения его финансовой устойчивости.

2) Инструкция Банка России от 29 ноября 2019 г. № 199-И «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией»;

Применительно к комплаенс-контролю данный документ устанавливает систему обязательных экономических нормативов деятельности коммерческих банков, выполнение которых обязательно для сохранения у них лицензии на производство банковских операций. В том случае, если банком не выполняются

3) Положение Банка России от 16.12.2003 г. № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах»;

Данным документом устанавливается требование наличия в банках органов внутреннего контроля, цель существования которых – обеспечение надёжности функционирования банка. Данная цель установлена ст. 24 Закона «О банках и банковской деятельности». При этом, структура и функции службы внутреннего контроля банка, согласно Положения №242-П должны определяться масштабами деятельности кредитной организации, а также составом и структурой рисков, которыми она оперирует.

Данным документом фактически определяется база деятельности

внутреннего комплаенс-контроля. При этом, порядок организации внешнего мониторинга как части комплаенс-контроля данный документ не регламентирует.

4) Письмо Банка России от 02.11.2007 г. №173-Т «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору»;

Данным документом Банк России приводит международную практику управления комплаенс-рисками. В рекомендациях указывается, что хотя руководитель системы комплаенса в банке является лицом, которое осуществляет мероприятия внутреннего контроля, тем не менее, деятельность данного лица шире, нежели чем только внутренний контроль. Оно должно иметь возможность принятия решений относительно комплаенс-рисков, как в части повышения их приемлемого для кредитной организации уровня, так и относительно их понижения.

5) Указание Банка России от 15.04.2015 г. № 3624-У «О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы»;

Указанием устанавливается необходимость создания системы управления рисками и капиталом, путём формирования определённых процедур для этого. Важность для комплаенс-контроля данной деятельности обуславливается, прежде всего, тем, что размер капитала банка является показателем, относительно которого рассчитываются обязательные экономические нормативы. Недостижение требуемых объёмов капитала ведёт к невозможности увеличения объёмов привлечения средств банками, а следовательно, ограничению ему возможности получения прибыли. Кроме того, нарушение обязательных экономических нормативов может вести к реализации рисков, регулируемых комплаенс-системой, следствием чего может быть наложение санкций со стороны Банка России.

6) Письмо Банка России от 30.06.2005 г. № 92-Т «Об организации управления правовым риском и риском потери деловой репутации в кредитных организациях и банковских группах»;

Письмом раскрывается сущность и факторы правового риска и риска потери деловой репутации. Рассматриваются порядок управления правовым риском и риском потери деловой репутации (глава 4), а также организация управления правовым риском и риском потери деловой репутации в кредитных организациях банковской группы (глава 5). Наряду с этим вводятся два основных принципа:

- «Знай своего клиента»;
- «Знай своего служащего».

Реализация данных принципов позволяет выявить все значимые особенности данных лиц, с тем, чтобы снизить возможные риски комплаенса.

7) Письмо Банка России от 10.07.2001 г. № 87-Т «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору».

Данным документом устанавливаются общие требования к организации системы внутреннего контроля в кредитных организациях. В нём установлены принципы оценки деятельности таких систем.

8) Положение Банка России от 15.10.2015 г. №499-П «Об идентификации кредитными организациями клиентов, представителей клиента, выгодоприобретателей и бенефициарных владельцев в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма»;

Документом устанавливается порядок идентификации клиентов в банках, исходя из необходимости противодействия операциям, связанным как с легализацией доходов, полученных преступным путём, так и предотвращением финансирования терроризма. Данная идентификация должна в обязательном порядке проводиться до проведения операций с таким клиентом.

9) Положение ЦБ РФ от 02.03.2012 г. №375-П «О требованиях к правилам внутреннего контроля кредитной организации в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма»;

Данным документом регламентирован порядок работы системы внутреннего контроля банка в отношении операций, связанным как с легализацией доходов, полученных преступным путём, так и предотвращением финансирования терроризма. Устанавливаются программы идентификации, управления риском легализации, порядок отказа от заключения договора и прочие.

Следует отметить, что в отношении операций, связанных с легализацией доходов, полученных преступным путём и финансирования терроризма в качестве основного органа, регламентирующего порядок действий, выступает Росфинмониторинг. Им издано значительное количество нормативных документов, которыми регламентирована данная деятельность, например:

– Приказ Росфинмониторинга от 08.05.2009 г. № 103 «Об утверждении Рекомендаций по разработке критериев выявления и определению признаков необычных сделок»;

– Информационное письмо Росфинмониторинга от 02.08.2011 г. № 17 «О признаках операций, видов и условий деятельности, имеющих повышенный риск совершения клиентами операций в целях легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма»;

– Приказ Росфинмониторинга от 10.11.2011 г. № 361 «Об определении перечня государств (территорий), которые не выполняют рекомендации Группы разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (ФАТФ)» и прочие.

По итогам проведённого в пункте 1.3 исследования сделаем следующие выводы:

1) ввиду широкого поля деятельности подразделения комплаенса в банке, нормативно-правовое регулирование его деятельности осуществляется значительным количеством документов, каждый из которых регламентирует отдельные направления. Будучи деятельностью, направленной на обеспечение соблюдения нормативных требований в целом, комплаенс-контроль может привлекать для осуществления и другие документы, прямо не связанные с

внутренним контролем, и определяющие общие направления деятельности банка;

2) наряду с федеральным законодательством, деятельность системы комплаенса в банке регламентируется также актами Банка России, а также Минфина и Росфинмониторинга. При этом, если акты Банка России направлены на реализацию мер комплаенса, то документы других органов власти устанавливают общие подходы к тем или иным направлениям его реализации. Существенной особенностью регулирования в данной области выступает широкое применение международной практики, прежде всего, рекомендательных документов Базеля.

По итогам проведённого в целом исследования теоретических основ комплаенс-менеджмента как метода обеспечения экономической безопасности кредитной организации, сделаем следующие выводы обобщающего характера:

1) комплаенс представляет собой систему, которая действует с целью обеспечения такого её функционирования, при котором она соблюдает установленные нормативные правила, как внешнего, так и внутреннего характера, что снижает риски потерь организации. Основными направлениями его деятельности выступают взаимоотношения подразделений, внешние взаимоотношения, поддержание деловой репутации и достоверности отчётности. В качестве специальных видов комплаенс-контроля выступают антикоррупционный, форензик, банковский и санкционный. Комплаенс-контроль представляет собой комплекс инструментов, нацеленный на снижение уровня комплаенс-риска, а также потерь от его реализации;

2) комплаенс-риск в банке представляет собой комплекс рисков банковской деятельности, к которым относятся нормативно-правовые, операционные и технологические, репутационные и финансовые риски. Их реализация может вести к финансовым и другим потерям банка. Основными угрозами банку, которыми занимается комплаенс, выступают утрата самостоятельности, критическая зависимость от клиентов, высокий уровень вероятности воздействия контрольно-регулирующих органов и другие. Общий

порядок реализации комплаенс-контроля подразумевает выявление комплаенс-риска, его анализ и оценку, мониторинг. Последний разделяется на внутренний и внешний;

3) ввиду специфики комплаенс-контроля как деятельности, он оперирует значительным количеством нормативных документов. Конкретные условия организации комплаенс-контроля в банках регламентируются актами Банка России и международной практикой, отдельные вопросы данной деятельности установлены в федеральном законодательстве. Большое влияние на регламентацию комплаенс-контроля в банках имеют акты Минфина и Росфинмониторинга, как ключевых (после Банка России) органов денежно-финансового регулирования в нашей стране.

2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПЛАЕНС-МЕНЕДЖМЕНТА КАК МЕТОДА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПАО СБЕРБАНК

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО Сбербанк

ПАО Сбербанк на сегодняшний день является крупнейшим коммерческим банком в нашей страны. Наряду с этим он возглавляет финансовую группу «Сбер», которая осуществляет деятельность не только на финансовом рынке, но также и на рынках связанных услуг, предоставляя потребителям возможности интеграции в цифровую среду банка.

На сегодняшний день банк контролируется Центральным Банком РФ (Банком России), которому принадлежит 50 % + 1 акция ПАО Сбербанк, что позволяет формировать основные направления его развития.

ПАО Сбербанк отошёл от своей исторической концепции банка для физических лиц, и на сегодняшний день оказывает услуги всем категориям клиентов – и физическим лицам, и организациям. Оказание услуг осуществляется на основании лицензии на проведение банковских операций, выданной Банком России 08.08.2012 г. № 1481.

Будучи коммерческой организацией, банк ориентирован на получение прибыли от своей деятельности. С этой целью банком осуществляется проведение активных, пассивных и комиссионных операций. Основной объём прибыли ПАО Сбербанк формируется за счёт кредитования физических лиц и организаций.

Ввиду особенностей организации и принадлежности, ПАО Сбербанк занимает активную позицию во взаимодействии с государством и его органами в процессе проведения денежно-кредитной политики. Одним из основных видов деятельности здесь является размещение государственных ценных бумаг, а также проведение операций с ними. Кроме того, банком осуществляется поддержка рынка данных бумаг, путём установления котировок на их покупку и продажу на рынке, что формирует тот или иной уровень процентных ставок по ним.

Кроме того, следствием значительных размеров банка является существенное влияние банка на большинство сегментов рынка, что ведёт к установлению на них тех или иных правил поведения. Кроме того, ПАО Сбербанк обладает значительной долей общих объёмов капитала банковской системы страны.

Организационная структура ПАО Сбербанк представлена на рисунке 2²⁶.

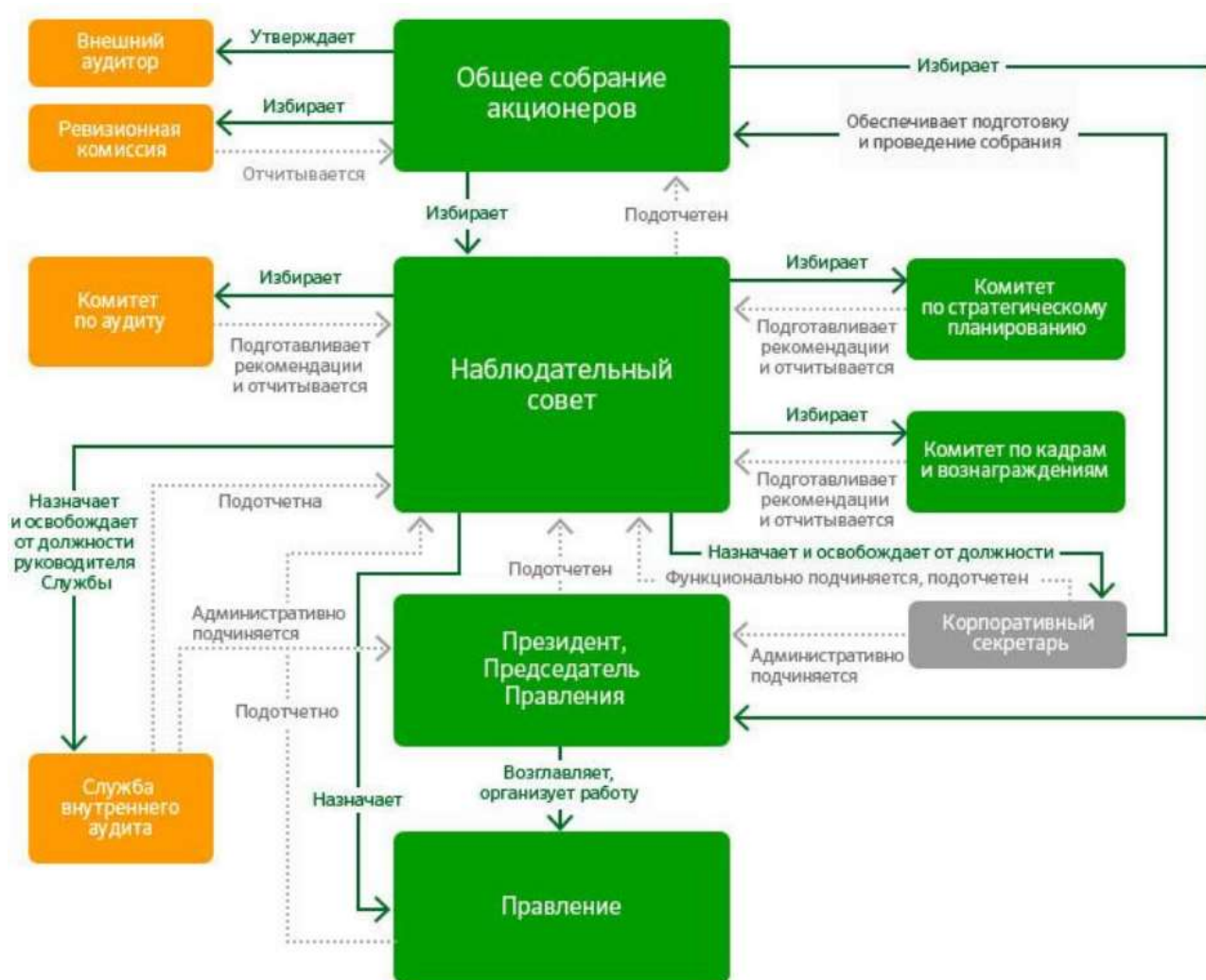


Рисунок 2 – Организационная структура Сбербанка РФ

Высшим органом управления ПАО Сбербанк выступает общее собрание акционеров банка. Данным органом проводится утверждение внешнего аудитора и ревизионной комиссии. В свою очередь, ревизионная комиссия отчитывается перед общим собранием акционеров о проделанной работе по контролю деятельности банка и эффективности его деятельности. Кроме того,

²⁶ Сбербанк. Годовой отчёт за 2020 г. [Электр. источник]. – URL: www.sberbank.com. – 01.04.2022.

общее собрание акционеров избирает Президента, Председателя Правления, а также Наблюдательный совет банка. Данный совет подотчётен Общему собранию акционеров. В свою очередь Президент возглавляет и организует работу Правления банка.

Наряду с этим, в составе организационной структуры ПАО Сбербанк выделены Комитет по аудиту, Служба внутреннего аудита, Комитет по стратегическому планированию, а также Комитет по кадрам и вознаграждениям.

Характерной особенностью деятельности ПАО Сбербанк является наличие на территории страны наиболее развитой сети подразделений. По состоянию на 01.05.2022 года она состоит из 88 филиалов, включая 1 филиал за рубежом, а также представительств банка в Пекине и ФРГ. Дополняется данная сеть такими подразделениями, как:

- 13183 дополнительных офиса;
- 283 передвижных пунктов кассовых операций.²⁷

Активное внедрение банком дистанционного обслуживания привело к определённому сокращению количества подразделений в банке, увеличив степень использования такого продукта, как Банк-Клиент.

Основные показатели деятельности ПАО Сбербанк представлены в таблице 7 составленной по данным годовых отчетов ПАО Сбербанк.

Анализ представленных в таблице данных о деятельности банка позволяет сделать вывод о том, что численность его персонала изменяется нестабильно. Так, если в 2020 году фиксируется рост показателя на 4,3 тыс. чел. до 285,6 тыс. чел., то по итогам 2021 года снижение численности составило 3,9 тыс. чел., или на 1,4 %. Основной причиной данной динамики, по информации самого банка, является перераспределение работников с направлений непосредственного взаимодействия с клиентами, на направления цифрового обслуживания.

Таблица 7 – Основные показатели деятельности ПАО «Сбербанк России» в

²⁷ Банк России [офиц. сайт]. URL: www.cbr.ru. 01.05.2022.

2019-2021 г.

Показатели	Период			Абсолютное изменение		Темп прироста, %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020	2021	2020	2021
				к 2019	к 2020	к 2019	к 2020
Численность персонала, тыс. чел.	281,3	285,6	281,7	4,3	-3,9	1,5	-1,4
Валюта баланса, млрд. руб.	27584	32980	37787	5396	4807	19,6	14,6
Чистая прибыль, млрд. руб.	953,1	742,8	1237,1	-2103	494,3	-22,1	66,5
Прибыль на акцию, руб.	38,55	34,36	54,77	-4,19	20,41	-10,9	59,4
Собственный капитал, млрд. руб.	4404,8	4724,7	5348,9	319,9	624,2	7,3	13,2
Достаточность капитала, %	13,4	13,8	14,2	0,4	0,4	3,0	2,9
Рентабельность капитала, %	20,5	16,1	24,6	-4,4	8,5	-21,5	52,8
Среднегодовая стоимость основных фондов, млрд. руб.	500,6	539,9	627,6	39,3	87,7	7,9	16,2

Валюта баланса банка имеет тенденцию к постепенному и постоянному росту. Так, составив в 2019 году 27,6 трлн. руб., по итогам следующего, 2020 года показатель вырос до 33,0 млрд. руб., или на 19,6 %. В 2021 году рост продолжился, в результате чего рассматриваемый показатель вырос до 37,8 млрд. руб., или ещё на 14,6 %, что указывает на способность банка увеличивать масштабы своей деятельности.

Важным показателем, характеризующим эффективность деятельности банка, выступает его чистая прибыль. При этом, динамика показателя чистой прибыли в банке была неравномерной. Так, составив на начало периода почти 1 млрд. руб., по итогам 2020 года фиксируется снижение её до 742,8 млрд. руб., или на 22,1 %. В 2021 году наблюдается значительный рост чистой прибыли, что было связано с благоприятной внешней конъюнктурой, в результате чего она выросла на 66,5 %, составив 1,2 трлн. руб.

Схожая динамика была характерна и для показателя прибыли на акцию. Если в начале анализируемого периода значение показателя составляло 38,55 руб., то по итогам 2020 года показатель сократился до 34,36 руб., или на 10,9 %. Однако, затем, в 2021 году его значение выросло на 59,4 % до 54,77 руб., что указывает на повышение уровня привлекательности ценных бумаг ПАО Сбербанк для инвесторов.

Положительная динамика наблюдается и по показателю собственного капитала ПАО Сбербанк. Так, составив на начало периода 4,4 трлн. руб., по итогам 2020 года он увеличился до 4,7 трлн. руб., или на 7,3 %. В 2021 году рост продолжился, причём его значение стало более интенсивным – на 13,2 %, в результате его размер стал составлять 5,3 трлн. руб.

Важным показателем, который, к тому же, контролируется Банком России, является показатель достаточности капитала. Его минимальное значение установлено в размере 10 %. У ПАО Сбербанк уровень данного показателя составляет от 13,4 % до 14,2 % в периоде, причём для него характерен постоянный рост – по 0,4 % ежегодно. Данный факт свидетельствует о повышении обеспеченности привлекаемых средств собственным капиталом банка.

Рентабельность капитала ПАО Сбербанк демонстрировала разнонаправленную динамику изменения. Минимальное значение показателя наблюдалось по итогам 2020 года, когда он составил 16,1 %, а максимальное – в 2021 году, когда его значение составляло 24,6 %, что указывает на повышение в это время способности банка извлекать прибыль от своей деятельности.

Важным показателем, характеризующим масштабы деятельности банка, выступает среднегодовая стоимость его основных фондов. Для ПАО Сбербанк наблюдается устойчивая тенденция к увеличению данного показателя. Составляя на начало периода 500,6 млрд. руб., по итогам 2020 года фиксируется рост показателя на 7,9 % до 539,9 млрд. руб. По итогам 2021 года наблюдается существенно больший рост – на 16,2 %, или до 627,6 млрд. руб., что говорит о процессе технического перевооружения банка, что можно рассматривать как положительный фактор его деятельности.

По итогам исследования, проведенного в пункте 2.1, сделаем следующие выводы относительно ПАО Сбербанк:

- 1) рассматриваемый банк выступает системообразующим кредитным учреждением, для которого характерна как значительная доля государственного участия в уставном капитале, так и выполнение функций по

поддержанию необходимого уровня ликвидности по ценным бумагам. При этом, банк является универсальной кредитной организацией, оказывая услуги как физическим, так и юридическим лицам;

2) для банка характерна активная деятельность как по увеличению масштабов своей деятельности, так и по проникновению на смежные и связанные рынки. Действующая ориентация банка на сегодняшний день состоит в формировании нефинансовой цифровой инфраструктуры банка, что позволяет ему обслуживать частных лиц, которые не являются напрямую клиентами ПАО Сбербанк через сеть принадлежащих ему цифровых сервисов. Кроме того, банк характеризуется ростом объемов активов, основных средств, прибыли, уровня рентабельности, сохраняя примерно на одном уровне численность своих работников. Банк является лидером российского рынка как по объемам деятельности, так и по широте филиальной сети.

2.2 Механизм реализации комплаенс системы в ПАО Сбербанк

Необходимость рассмотрения особенностей реализации комплаенс системы в ПАО Сбербанк связана с тем, что это позволит выявить общий механизм её функционирования, даст возможность определить её положительные и отрицательные стороны. Потребность в формировании комплекса внутренних нормативно-правовых актов, а также реализации в ПАО Сбербанк требований международных актов и стандартов обусловлена, с одной стороны, необходимостью обеспечивать ведение работы по данному направлению на высоком уровне, а с другой – соответствовать международным требованиям, с целью предотвращения рисков, связанных с недостаточным уровнем организации данной деятельности в банке со стороны международных преступных групп. Также, в качестве одной из целей формирования комплекса данных документов является соблюдение банком признанных мировых практик в данной деятельности.

В качестве основных документов, регламентирующих внутреннюю деятельность системы комплаенс, в ПАО Сбербанк выступают следующие (таблица 8).

Таблица 8 – Основные нормативные документы, регламентирующие функционирование системы комплаенс-контроля в ПАО Сбербанк

Наименование документа	Содержание документа
1	2
Внутренние	
Политика управления комплаенс-риском ОАО Сбербанк России №2885	Содержит основные подходы к управлению комплаенс-риском
Регламент реализации процедур комплаенс в процессах ПАО Сбербанк №3074	Устанавливается порядок управления комплаенс-риском в банке
Политика Группы ПАО Сбербанк по противодействию коррупции №3370-3 от 24.12.2021 г.	Устанавливает основные принципы деятельности по противодействию коррупции
Политика группы ПАО Сбербанк по управлению конфликтом интересов №3369-4 от 11.02.2022 г.	Устанавливает принципы управления конфликтом интересов в ПАО Сбербанк
Политика ПАО Сбербанк по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком (ред. 2) №4757-2 от 20.09.2021 г.	Устанавливает основные принципы по противодействию использованию инсайдерской информации в банке
Перечень инсайдерской информации Сбербанка (приложение к Приказу №340-О от 13.12.2021 г.)	Установлен перечень инсайдерской информации, доступ к которой регламентирован и которая может являться источником комплаенс-риска
Кодекс корпоративной этики Сбербанка	Регламентирует основные положения поведения работников банка
Политика в отношении специальных экономических мер, установленных международными организациями и отдельными государствами	Устанавливает основные принципы деятельности банка в соответствии с действующей международной практикой
Политика по реализации законодательства США о налогообложении иностранных счетов (Foreign Account Tax Compliance Act, FATCA)	Регламентирует основные принципы деятельности в соответствии с требованиями FATCA, преимущественно в части проверки клиентов
Правила внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения	Устанавливает комплекс требований и правил в отношении деятельности служб банка по обеспечению ПОД/ФТ
Внешние документы	
Директива Европейского Союза 2015/849 «О предотвращении использования финансовой системы в целях отмывания денежных средств и финансирования терроризма» (принята 20.05.2015 г.)	Регламентирует деятельность банка в рамках ПОД/ФТ

1	2
Регламент Европейского Союза от 16.04.2014 № 596/2014 «О противодействии недобросовестным практикам на финансовых рынках»	Устанавливает комплекс требований к работе на финансовых рынках и ограничивает операции, отнесённые к недобросовестным
Директива Европейского союза в отношении борьбы с отмыванием средств, полученных преступным путем (4 EU AML Directive)	Устанавливает необходимость борьбы с отмыванием денег и финансированием терроризма
MiFID (The Markets in Financial Instruments Directive) – Директива Евросоюза «О рынках финансовых инструментов»	Устанавливает особенности деятельности бирж, сделок с ценными бумагами, инвестиционными продуктами и другими
ISO 19600:2014 Compliance management systems – Guidelines (Управление функцией комплаенс. Руководящие принципы)	Международный стандарт комплаенса
ISO 37001:2016 Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use (Менеджмент противодействия коррупции. Требования и руководство к использованию)	Международные стандарт деятельности по противодействию коррупции

Необходимо отметить, что система комплаенса в ПАО Сбербанк является частью системы управления рисками, и организационно входит в состав Департамента управления рисками банка.

Рассмотрим схему уровней системы комплаенса, которая реализована в ПАО Сбербанк (рисунок 3).

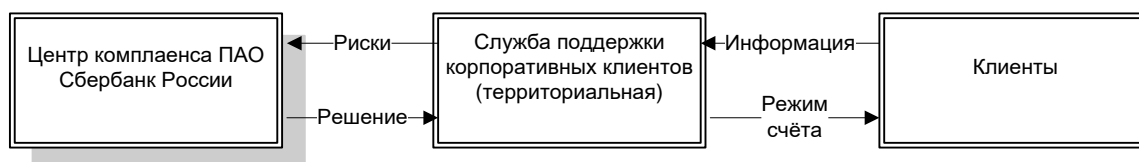


Рисунок 3 – Схема уровней взаимодействия системы комплаенса ПАО Сбербанк

Центральным органом по управлению комплаенс системой в ПАО Сбербанк выступает Центр комплаенса. Данным органом осуществляется координация деятельности территориальных подразделений банка по поддержке корпоративных клиентов. Особенностью функционирования территориальных служб поддержки корпоративных клиентов является предоставление ими необходимой информации (документов), касающихся деятельности данных клиентов, а также контроль своевременности предоставления данных документов в банк. Фактически, данные территориальные службы реализуют принцип «Знай своего клиента».

Центральным местом в деятельности системы комплаенса в ПАО Сбербанк является работа по предупреждению клиентов банка в случае, когда уровень комплаенс-риска их операций увеличивается выше определённого порогового уровня. В таких ситуациях система комплаенса предупреждает клиентов о необходимости снижения уровня такого риска, что достигается посредством прекращения или ограничения операций клиентов в сомнительные операции. Это позволяет снизить уровень вовлечённости банка в данные сделки, снизив, таким образом возможные штрафные санкции на банк как расчётную организацию.

Основные структурные подразделения Центра комплаенса ПАО Сбербанк представлены на рисунке 4.

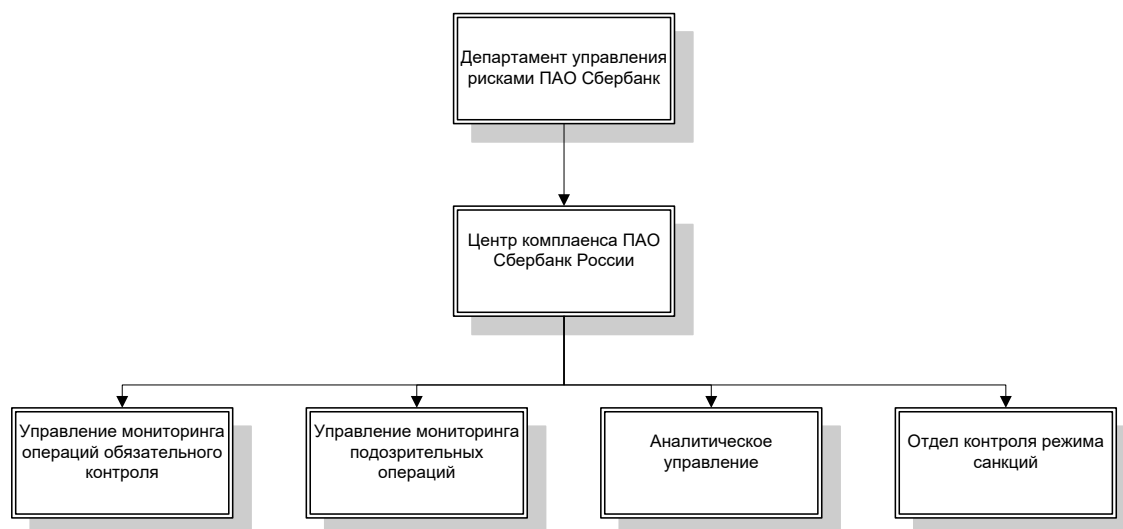


Рисунок 4 – Структурные подразделения Центра комплаенса ПАО Сбербанк

Необходимость выделения центра комплаенса связана с потребностью в оценке рисков, связанных с выполнением нормативно-правовых требований, к которым существенно отличаются от прочих видов рисков. Требования, относительно которых выносится суждение о наличии риска, носят внешний по отношению к банку характер, и могут быть только приняты банком.

Центр комплаенса ПАО Сбербанк выполняет следующие основные функции (таблица 9).

Таблица 9 – Основные функции центра комплаенса ПАО Сбербанк

Функция	Содержание
Предотвращение	<ul style="list-style-type: none"> – идентификация владельцев и анализ их требований относительно организации – оценка комплаенс-рисков – разработка внутренних политик деятельности банка в отношении комплаенс-рисков – определение правил поведения – обучение персонала – комплексная проверка менеджмента по отношению к контрагентам
Выявление	<ul style="list-style-type: none"> – постоянный мониторинг ключевых областей деятельности банка – определение каналов информирования и работа с ними – управление инцидентами, предусматривающее разбор действий, которые могут являться потенциальным нарушением политик и реализовавшимся риском
Реагирование	<ul style="list-style-type: none"> – проведение внутренних расследований – установление требований по отношению к дисциплине и ответственности работников – реализация корректирующих мер
Формирование поведения	Установление правил поведения работников банка с учётом установленных политик
Антикоррупционная политика	Установление ключевых подходов и принципов, предотвращающих коррупционную деятельность работников, систему реализуемых мероприятий

Основными функциями центра комплаенса в ПАО Сбербанк являются предотвращение, выявление, реагирование комплаенс-риска, а также формирование поведения и реализация антикоррупционной политики в банке. Реализация данных функций в центре комплаенса банка может осуществляться как напрямую – в части выявления, реагирования и предотвращения риска, так и опосредованно – путём инициирования издания соответствующих внутренних нормативных актов, которыми регламентируется тот или иной аспект деятельности в банке. При этом, центр комплаенса определяет уровень соответствия между установленными требованиями и фактическими обстоятельствами, в результате чего формируется мнение относительно реализации того или иного риска. Фактически, деятельность центра носит оценочный характер.

Состав основных правовых рисков, которые контролируются ПАО Сбербанк на предмет риска, представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Состав основных правовых рисков ПАО Сбербанк

Группы рисков	Описание рисков	Виды операций и сделок, контролируемых банком на предмет риска
Регулирование банковской деятельности	Риски, связанные с ведением основной деятельности банка – операциям с клиентами, а также	<ul style="list-style-type: none"> – организация бизнес-процессов на финансовых рынках – аутсорсинг

	активами и пассивами. Регламентация данных операций ведётся ЦБ РФ	– закупочная, благотворительная, спонсорская деятельность – изменения в тарифах – разработка новых услуг – рекламная деятельность
Противодействие коррупции и мошенничеству	Риски в виде отмывания доходов, полученных преступным путём, а также средств, направленных на финансирование терроризма	– идентификация клиентов – установление отношений с контрагентами – рассмотрение жалоб и обращений
Исполнение норм налогового законодательства	Риски в виде неисполнения, либо ненадлежащего исполнения требований налогового законодательства и налоговых органов	Получение запросов от регулирующих органов
Риски защиты персональных данных	Риски, связанные с хранением и обработкой данных клиентов и контрагентов банка	– найм персонала и трудовые отношения – доступ инсайдерской информации
Риски судебной практики	Риски, формируемые как следствие вынесенных решений по судебным делам с участием банка как стороны	– рассмотрение жалоб и обращений – отклонение параметров конкретных сделок с клиентами

Далее в работе представлен общий порядок реализации мероприятий комплаенс-контроля в ПАО Сбербанк (рисунок 5).

Начальным этапом реализации комплаенс-контроля в ПАО Сбербанк является идентификация областей контроля по сделке. Данный этап предусматривает рассмотрение параметров проводимых через банк операций, с целью соотнесения их с комплексом установленных триггеров. Фактически, идентификация областей представляет применимость комплекса триггеров к данной операции – действий сотрудников банка или его клиентов к перечню, установленному Положением №3074. Данный перечень предусматривает конкретные ситуации и меры реакции на них.

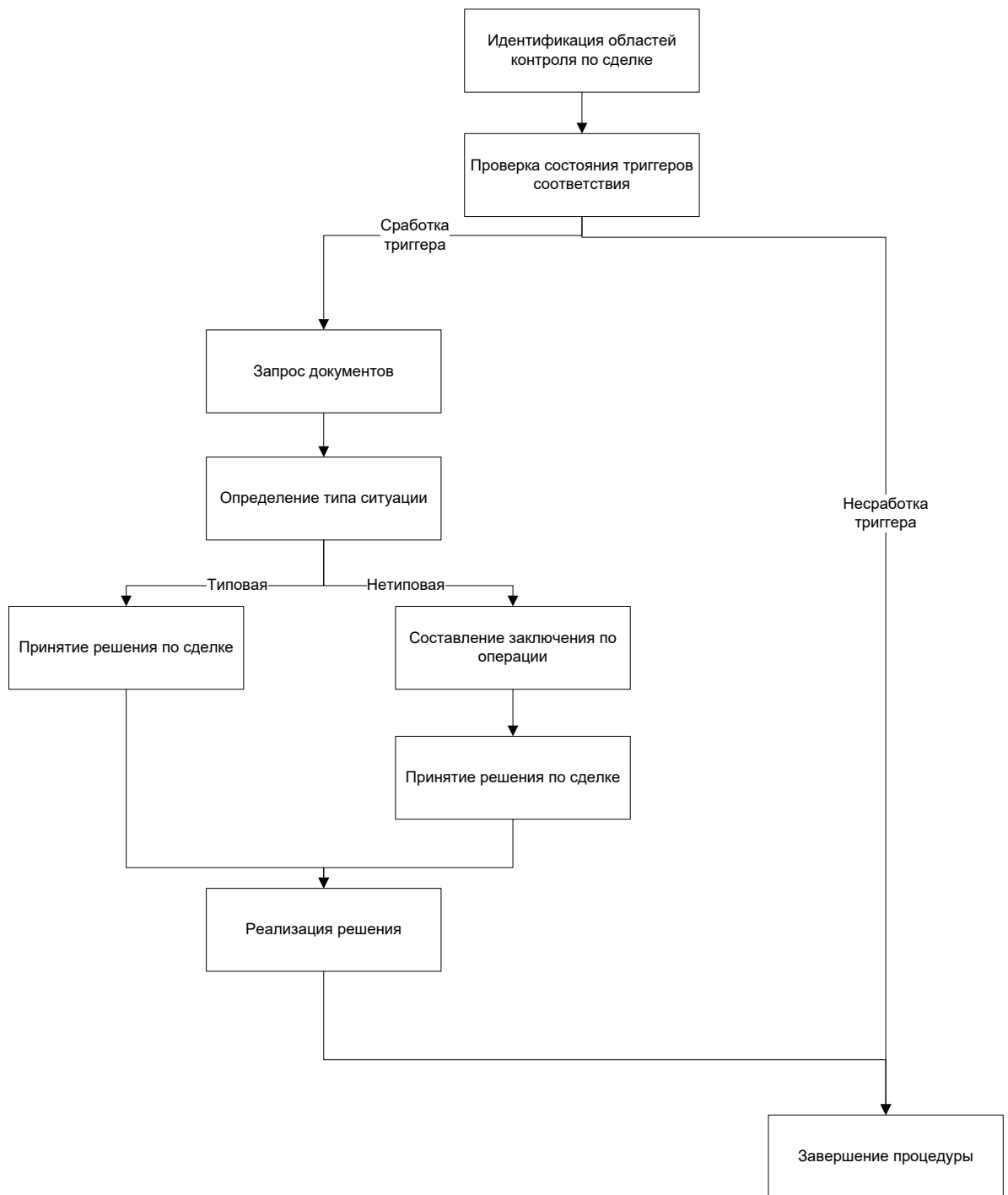


Рисунок 5 – Порядок реализации комплаенс-контроля в ПАО Сбербанк

В случае выявления наличия тех или иных аспектов операции, которые могут быть отнесены к области контроля, проводится второй этап комплаенс-контроля. Следует отметить, что в качестве объектов контроля в ПАО Сбербанк выступают не только сделки, но и определённые действия. На данном этапе проводится проверка соответствия комплекса триггеров параметрам сделки или операции. Под триггером понимается условие, выраженное в формальных

условиях, либо тот или иной признак. Триггер показывает на необходимость контроля определённых действий в отношении сделки или операции.

В тех случаях, когда отсутствует срабатывание триггера, считается, что операция или сделка не требует дополнительного контроля, на чём процесс работы комплаенс-системы в отношении операции завершается.

В случае же, когда срабатывает хотя бы один из триггеров, согласно п. 4.1 Положения №3074 проводится запрос документов. Суть данного этапа функционирования системы комплаенс-контроля состоит в том, чтобы обеспечить необходимый объём дополнительной информации от лиц, проводящих операцию или сделку, с тем, чтобы сформировать объективное мнение о ней. В качестве таких документов могут выступать:

- договора с контрагентами;
- накладные на товар;
- общие сведения о контрагентах и сделке;
- пояснения стороны об экономической сущности проводимой операции или сделки;
- прочие документы.

Цель запроса документов состоит в том, чтобы определить возможность реализации комплаенс-риска, а также в необходимости дополнительного применения процедур комплаенса.

В тех случаях, когда принимается решение о рассмотрении документов, осуществляется переход к следующему этапу процесса функционирования системы управления комплаенс-рисками, который подразумевает определение типа ситуации.

Банком регламентируются два основных варианта типа ситуации:

- типовая ситуация;
- нетиповая ситуация.

Особенностью типовой ситуации является наличие регламентации по ней во внутренних нормативных документах ПАО Сбербанк. Особенностью нетиповой ситуации является отсутствие регламентации подобной ситуации во

внутренних нормативных документах банка, касающихся функционирования комплаенс системы.

Применительно к типовым ситуациям принятие решения осуществляется на основании нормативных положений, и не требует дополнительного исследования у лица, принимающего решение по операции или сделке.

В отличие от типовой ситуации, нетиповая ситуация при реализации мер комплаенс-контроля требует составления заключения по операции, срок которого составляет 3 рабочих дня.

В качестве результата определения типа операции выступает принятие решения по сделке – проведение операции, либо отказ от её проведения. Однако, в случае нетиповой ситуации решение о проведении операции, либо об отказе в её проведении, осуществляется индивидуально по каждой из них, с учётом особенностей субъекта, который инициирует подобную операцию.

Последним этапом функционирования системы комплаенс-контроля является реализация принятого решения, в результате чего ПАО Сбербанк либо принимает решение о проведении такой операции, либо, напротив, отклоняет её, о чём сообщается клиенту.

Перечень основных триггеров, используемых ПАО Сбербанк в рамках Положения №3074 для целей управления комплаенс-риском, а также направления комплаенс-контроля для данных триггеров представлены в следующей таблице 11.

Следует отметить, что выделенным направлением деятельности ПАО Сбербанк в части комплаенс-контроля является формирование «Линии доверия комплаенс». Данная линия функционирует в круглосуточном режиме. Её назначение – приём информации относительно намерений, либо фактах совершения неправомερных действий сотрудников ПАО Сбербанк в следующих областях:

- контроль конфликта интересов;
- защита инсайдерской информации;
- противодействие коррупции;

Таблица 11 – Триггеры, используемые для определения областей комплаенс-контроля в ПАО Сбербанк

Условия и признаки процессов, сделок, операций	Направления комплаенс-контроля						
	Предупреждение должностных злоупотреблений	Управление конфликтами интересов	Противодействие легализации преступных доходов	Соблюдение регулятивных требований	Предотвращение недобросов. практик на финн. рынках	Контроль соблюдения эк. Санкций и ограничений	Обеспечение прав клиентов
Принятие на обслуживание клиентов, в процессе которого производится их идентификация			X	X		X	X
Установление отношений с контрагентами	X	X	X	X		X	
Найм персонала и трудовые отношения между Банком и работником	X	X		X	X		
Организация бизнес-процессов на фин. рынках			X	X	X	X	X
Аутсорсинг	X	X		X			
Доступ к инсайдерской информации		X			X		
Раскрытие информации	X	X		X	X		X
Публичные выступления от имени Банка				X	X	X	
Трансграничные переводы ден. средств			X			X	
Документарные операции			X			X	
Операции по счетам клиентов, в т.ч. ДЕПО		X	X	X	X	X	X
Закупочная/тендерная деятельность	X	X					
Компенсация расходов сотрудникам	X	X					
Благотворительная деятельность	X	X					
Спонсорская помощь	X	X					
Рассмотрение жалоб и обращений	X	X	X	X	X	X	X
Подготовка рекламных и маркетинг. материалов		X		X	X		X
Подготовка и предоставление клиентской отчетности				X			X
Получение запросов от регулирующих органов	X	X	X	X	X	X	X
Внесение изменений в тарифы Банка	X	X	X	X	X		X
Отклонение параметров конкретных сделок с клиентами	X	X	X	X	X		X
Разработка новых продуктов, услуг, изменения в уже действующие услуги, продукты	X	X	X	X	X	X	X

Следует отметить, что функционирование данной линии осуществляется в целом по системе Сбербанка, что позволяет централизовать мероприятия по комплаенс-контролю.

В рамках повышения эффективности комплаенс-контроля в ПАО Сбербанк проводятся мероприятия по обучению сотрудников банка. Цель

²⁸ Сбербанк РФ. Годовой отчет за 2020 г. [Электр. источник]. – URL: www.sbrf.ru. – 01.04.2022.

такого обучения – развитие и поддержание на необходимом уровне знаний и компетенций работников банка относительно тех или иных областей комплаенс системы, а также связанных рисков.

С целью внедрения знаний о комплаенс системе в практику деятельности ПАО Сбербанк на постоянной основе, часть обучающих курсов и программ, которые проходят работники банка, являются обязательными для прохождения всеми работниками.

Для всех новых сотрудников групп «Сбер» проводится вводный курс комплаенса. В рамках данного курса происходит ознакомление с основными положениями Кодекса корпоративной этики банка.

С целью повышения усвоения требований комплаенса, Управлением комплаенса ПАО Сбербанк разработаны короткометражные ролики, в которых рассматриваются этические дилеммы, которые сопровождают деятельность сотрудников банка на их рабочем месте. В рамках просмотра данных роликов обучаемые сотрудники банка должны делать правильный выбор поведения, основанный на ценностях, которые установлены Кодексом корпоративной этики ПАО Сбербанк.

Состав обучающих мероприятий, реализованных в ПАО Сбербанк в рамках снижения комплаенс-рисков, представлен в таблице 12²⁹.

Как видно из данной таблицы, в рамках мероприятий по снижению уровня комплаенс-риска в ПАО Сбербанк реализовывались мероприятия по работе с инсайдерами, противодействие коррупции, а также доводилась информация относительно общих знаний о комплаенсе. Отдельным направлением, по которому не проводилось обучающих мероприятий, было направление «Манипулирование рынком», так как оно носит специфический характер и направлено, преимущественно, на подразделения банка, которые занимаются торговлей ценными бумагами.

²⁹ Сбербанк РФ. Годовой отчёт за 2020 г. [Электр. источник]. – URL: www.sbrf.ru. – 01.04.2022.

Таблица 12 – Основные обучающие мероприятия в ПАО Сбербанк по снижению уровня комплаенс-рисков в 2020 г.

Направление комплаенса	Содержание мероприятия	Кол-во обученных, тыс. чел.
Противодействие коррупции	Программа повышения уровня квалификации «Противодействие коррупции». Проведено обучение 4300 сотрудников, у которых в должностных и/или функциональных обязанностях установлено противодействие коррупции	4,3
Противодействие коррупции	Внутрибанковский курс «Противодействие коррупции и конфликтам интересов». Проведён в отношении 114 тыс. чел.	114
Работа с инсайдерами	Электронный тематический курс для сотрудников, являющихся инсайдерами. Нацелен на противодействие неправомерному использованию инсайдерской информации. Проведено обучение 17 тыс. чел.	
Общие знания о комплаенсе	Программа повышения квалификации «Комплаенс» для среднего и линейного персонала банка. Программа прошла международную аккредитацию	3,9
Общие знания о комплаенсе	Электронные курсы «Введение в комплаенс для руководителей высшего звена», «Вводный курс для новых сотрудников по управлению комплаенс-рисками»	24,7
Работа с инсайдерами	Очные тренинги по защите финансовой информации для работников блока «Финансы» и IT-департамента	0,4
Общие знания о комплаенсе	Очная сессия для членов Наблюдательного совета группы «Сбер» по теме «Управление комплаенс-риском. Практические вопросы», включая темы антикоррупционного законодательства, а также вопросы конфликта интересов	–

По итогам проведённого в пункте 2.2 исследования механизма реализации комплаенс системы в ПАО Сбербанк сформулируем следующие выводы:

1) центральным органом управления комплаенс системой в банке выступает Центр комплаенса. Он обеспечивает деятельность территориальных подразделений, которые непосредственно взаимодействуют с клиентами по вопросам предоставления информации о тех или иных операциях и/или сделках. Работа данной системы нацелена, прежде всего, на предотвращение втягивания банка в участие в сомнительных операциях;

2) система комплаенс-контроля банка предполагает постоянный мониторинг операций его клиентов. Она нацелена на выявление сомнительных и подозрительных операций, которые в дальнейшем могут привести к реализации комплаенс-риска в банке, следствием чего станет необходимость выплаты штрафных санкций, либо снижение уровня деловой репутации ПАО

Сбербанк. Основным методом управления комплаенс-риском является сопоставление характеристик операции с комплексом триггеров, что позволяет выявить подобные операции при хотя бы одном совпадении;

3) подозрительная или сомнительная операция или сделка блокируется, по ней запрашиваются документы у лица, инициировавшего данную операцию. На основании полученной информации ПАО Сбербанк рассматривает сущность сделки, после чего определяет тип ситуации по ней – типовой или нетиповой. В типовой ситуации принятие решения ведётся на основании нормативных документов, в которых она описывается, в нетиповой – на основании суждения лица, которое проводит расследование по такой ситуации в соответствии с практикой и профессиональными критериями проведения подобных операций;

4) дополнительными инструментами комплаенс-контроля в банке выступают использование «Линии доверия комплаенс», а также обучение. Данные инструменты направлены на инициативное предупреждение банка о возможном комплаенс-риске, а также на предотвращение комплаенс-риска, путём формирования у обучающихся соответствующих деловых установок на недопустимость определённых действий, формирующих подобный риск.

2.3 Анализ комплаенс-рисков в целях минимизации угроз экономической безопасности ПАО Сбербанк

Необходимость рассмотрения комплаенс-рисков в деятельности ПАО Сбербанк связана с тем, что это даст возможность оценить эффективность подобной деятельности, а на основании сделанных суждений – приступить к формированию необходимых мероприятий.

Основным показателем, характеризующим деятельность ПАО Сбербанк в части управления комплаенс-рисками, является объём штрафов и прочих потерь банка от реализации такого риска. Динамика данного показателя представлена на рисунке 6³⁰.

³⁰ Сбербанк РФ. Годовой отчёт за 2020 г. [Электр. источник]. – URL: www.sbrf.ru. – 01.04.2022.

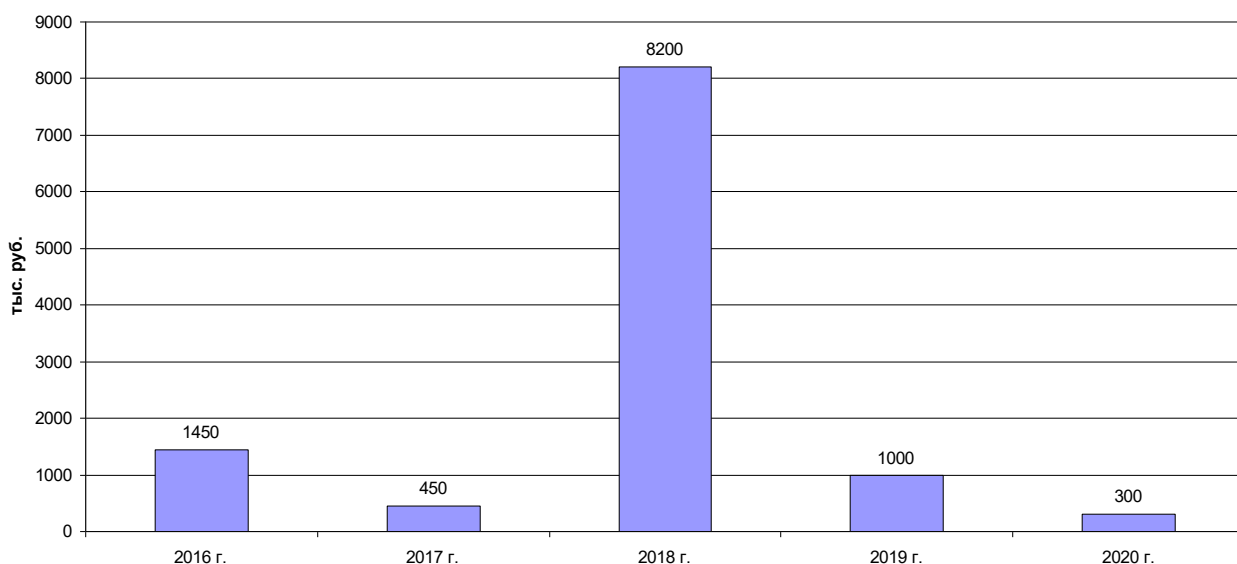


Рисунок 6 – Динамика объёмов реализовавшегося комплаенс-риска в ПАО Сбербанк в 2016-2020 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в целом по ПАО Сбербанк наблюдался небольшой объём реализовавшихся комплаенс-рисков, что указывает на эффективность в целом системы комплаенс-контроля в банке и возможность пресекать разрастание рисков в размерах.

Максимальный объём расходов по таким рискам пришёлся на 2018 год, когда их объём составил 8,2 млн. руб. В прочие годы периода значение данного показателя не превышало 1,5 млн. руб., что говорит о том, что крупные нарушения законодательства, связанные с деятельностью клиентов банка в ПАО Сбербанк редки.

Минимальные значения комплаенс-риска зафиксированы в 2017 и 2020 гг., когда они не превышали 0,5 млн. руб., составив 450 и 300 тыс. руб. соответственно. Исходя из данных рисунка можно сделать вывод о том, что в течение 2016-2020 гг., то есть на протяжении 5-летнего периода количество крупных нарушений банком законодательства в связи с проведением платежей клиентов единично, все остальные случаи возможно объяснить за счёт того, что система комплаенс-контроля не может предотвратить случаев злонамеренного

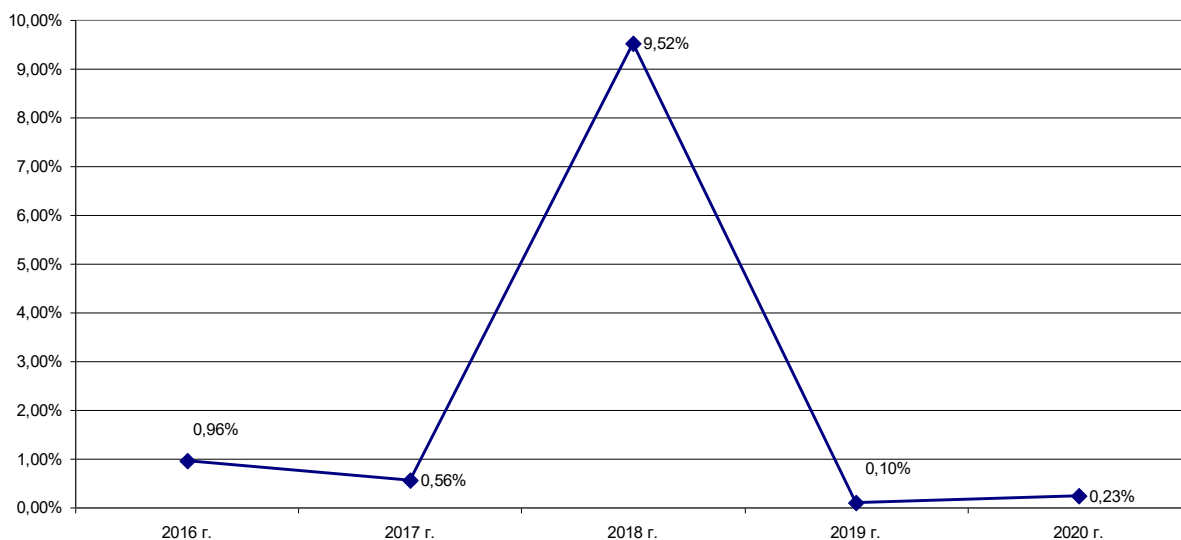
влияния на банк сотрудников банка. Более того, в условиях, когда численность работников банка приближается к 0,3 млн. чел. избежать такой ситуации невозможно физически.

Важным аспектом рассмотрения деятельности банка по управлению комплаенс-рисками и эффективность системы комплаенса, является определение значимости реализовавшегося риска относительно общего реализовавшегося риска. Для этого, рассмотрим уровень наложенных на ПАО Сбербанк штрафов по комплаенс-риск относительно общего объёма уплаченных банком штрафов. Динамика данного показателя представлена на рисунке 7 и в таблице 13 на основании данных Банка России, 2016-2020 гг.

Таблица 13 – Уровень реализованных комплаенс-рисков относительно общего объёма реализованных штрафных санкций в ПАО Сбербанк в 2016-2020 гг.

Год	Реализовавшийся комплаенс-риск, тыс. руб.	Штрафные санкции, тыс. руб.	Уровень комплаенс-риска к штрафным санкциям, %
2016	1450	151808	0,96
2017	450	80193	0,56
2018	8200	86134	9,52
2019	1000	1027051	0,10
2020	300	129427	0,23

Уровень реализовавшихся комплаенс-рисков в ПАО Сбербанк в рассматриваемом периоде был невелик. Его типовое значение не превосходило 1 %, причём было близким к данному уровню только в 2016 году, когда составило 0,96 %. По итогам 2019 года значение показателя составляло 0,10 %, а в 2020 году – 0,23 %, что говорит о том, что в целом риски, связанные с комплаенсом в банке при нормальных условиях достаточно редки, что свидетельствует об эффективности функционирования системы их контроля.



Расчёты автора на основании данных Банка России, 2016-2020 гг.

Рисунок 7 – Уровень реализованных комплаенс-рисков относительно общего объёма реализованных штрафных санкций в ПАО Сбербанк в 2016-2020 гг.

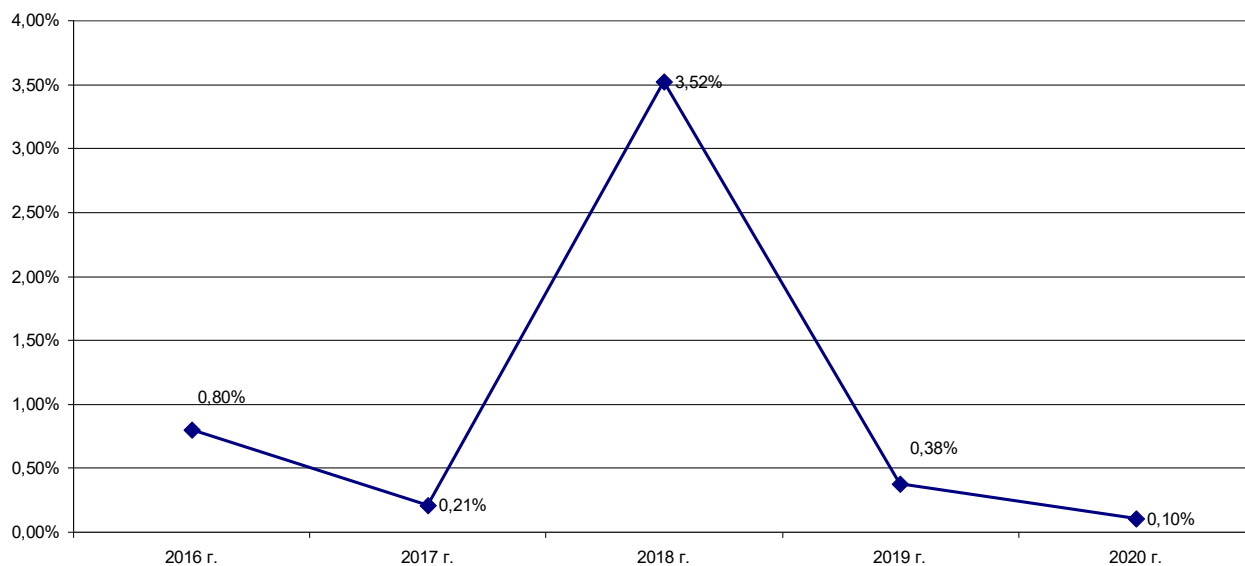
Тем не менее, по итогам 2018 года наблюдается значительный рост уровня значимости данного риска. В этот период он составил 9,52 % от общего объёма всех реализовавшихся рисков, что свидетельствует о том, что несмотря на общую эффективность системы комплаенс-контроля, она может быть, с одной стороны, обойдена злоумышленниками, а с другой – не даёт полной и абсолютной гарантии невозможности этого сделать и в будущем, что исходит из положительного опыта её функционирования в период 2017-2018 годов.

ПАО Сбербанк не раскрывает источника формирования данного риска и обстоятельств его реализации, однако, по нашему мнению, можно говорить о выявлении отдельного недостатка, связанного с несовершенством управления комплаенс-рисками.

Согласно Директивы 2013/36/EU, комплаенс-риск является составной частью операционного риска. В этой связи рассмотрим значимость комплаенс-риска в составе операционного риска ПАО Сбербанк (таблица 14 и рисунок 8).

Таблица 14 – Уровень комплаенс-риска как составной части операционного риска в ПАО Сбербанк в 2016-2020 гг.

Год	Реализованный комплаенс-риск, тыс. руб.	Операционный риск, тыс. руб.	Уровень комплаенс-риска к операционному риску, %
2016	1450	181748	0,80
2017	450	213039	0,21
2018	8200	232828	3,52
2019	1000	264072	0,38
2020	300	290582	0,10



Расчёты автора на основании данных Банка России, 2016-2020 гг.

Рисунок 8 – Уровень комплаенс-риска как составной части операционного риска в ПАО Сбербанк в 2016-2020 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в целом уровень комплаенс-риска относительно вмещающего его операционного риска в ПАО Сбербанк невелик. По итогам рассмотрения можно предполагать, что доля комплаенс-риска в структуре операционного риска в целом не превосходит 1 %, и была близка к данному показателю только в 2016 году, когда составила 0,80 %. В последующие годы, за исключением 2018 года показатель находился в пределах от 0,10 % до 0,38 %, то есть его можно считать малозначащим относительно общих размеров операционного риска.

Только в 2018 году уровень реализованного комплаенс-риска превысил 1 %, составив 3,52 %. Однако, и в данном случае значимость данного риска в

деятельности банка невелика, и может быть погашена за счёт мероприятий, связанных с регулированием операционного риска.

Ввиду того, что одним из направлений деятельности комплаенс системы является снижение рисков коррупции внутри банка, рассмотрим динамику количества подобных случаев, выявленных в ПАО Сбербанк (рисунок 9) ³¹.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в период 2016-2019 гг. наблюдалось уменьшение количества случаев коррупции, которые были выявлены в ПАО Сбербанк. Если в 2016 году их количество составляло 70 ед., то уже по итогам 2018 года оно сократилось почти в 2 раза – до 36 ед., а в 2019 году фиксировалось минимальное значение показателя – 28 ед., что в 2,5 раза меньше, чем в начале периода. Данный факт свидетельствует о существенной эффективности деятельности комплаенс-системы банка, а также его системы обучения, что позволяет сформировать у работников нетерпимость к коррупционным действиям, включая действия, осуществляемые другими лицами.

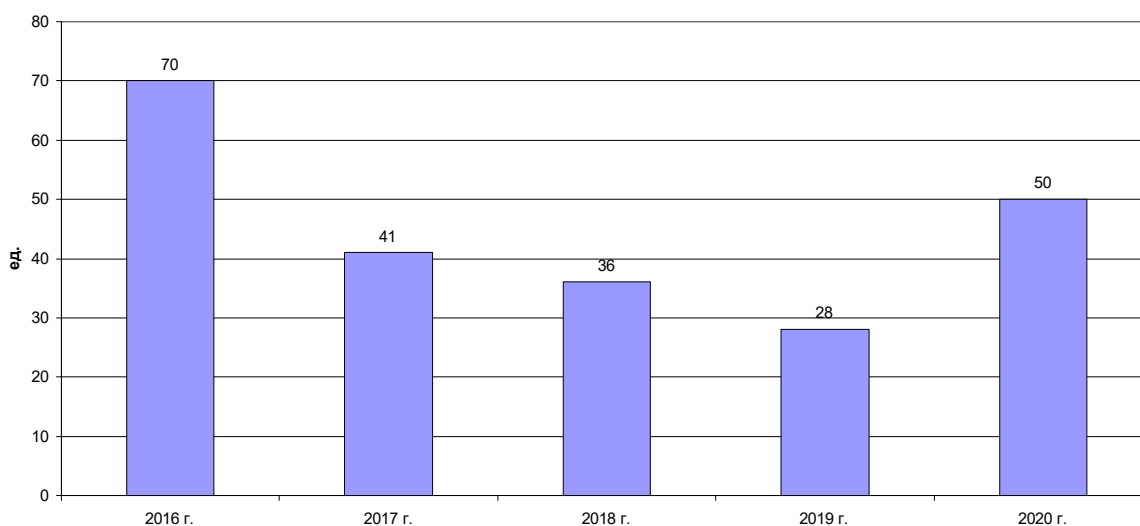


Рисунок 9 – Количество выявленных случаев коррупции в ПАО Сбербанк в 2016-2020 гг.

Однако, в 2020 году фиксируется существенный прирост количества выявленных случаев коррупции – с 28 ед. в предыдущем году до 50 ед. Отчасти данный рост может быть объяснён за счёт некоторого снижения доли

³¹ Сбербанк РФ. Годовой отчёт за 2020 г. [Электр. источник]. – URL: www.sbrf.ru. – 01.04.2022.

работников банка, которые успешно прошли тестирование в рамках инструктажа по комплаенсу в банке. Если в 2019 году уровень показателя составлял 97 %, то по итогам 2020 года – уже только 95 %, что связано с существенным изменением политики по набору персонала, при котором упор делается на персонал для нефинансовых сервисов.

Важное значение для оценки влияния комплаенс-рисков на экономическую безопасность ПАО Сбербанк имеют показатели, связанные с дисциплинарным воздействием на работников банка, которые были уличены в коррупционных преступлениях, а также в нарушениях правил Кодекса корпоративной этики банка. Динамика данных показателей представлена на рисунке 10³².

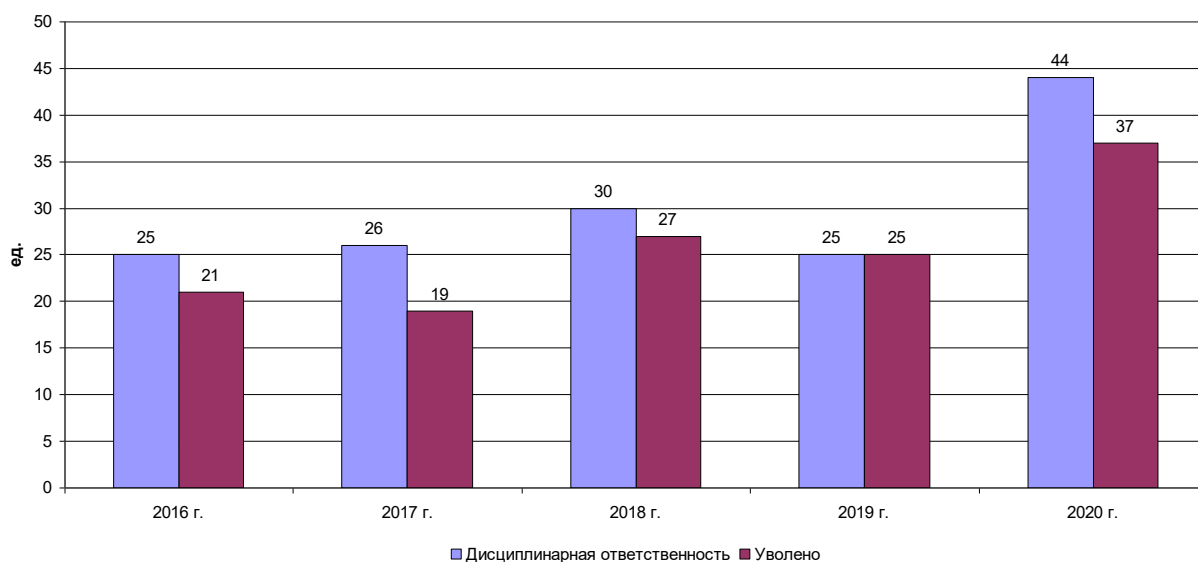


Рисунок 10 – Динамика показателей дисциплинарной ответственности работников ПАО Сбербанк в связи с нарушением антикоррупционных правил

Анализ данных рисунка позволяет сделать вывод о том, что в целом по банку наблюдается тенденция к росту количества сотрудников, в отношении которых были применены дисциплинарные взыскания в виде дисциплинарной ответственности, а также в виде увольнения с работы в банке.

По дисциплинарной ответственности в целом за период наблюдается рост количества лиц, привлечённых к такой ответственности – с 25 чел. по итогам

³² Сбербанк РФ. Годовой отчёт за 2020 г. [Электр. источник]. – URL: www.sbrf.ru. – 01.04.2022.

2016 года до 44 чел. по итогам 2020 года. Данный факт может свидетельствовать как об активизации работы по данному направлению, так и о совершенствовании методов данной работы.

Следует отметить, что ПАО Сбербанк не раскрывается взаимосвязь категорий «дисциплинарная ответственность» и «уволено» в своей отчётности, так как увольнение является видом дисциплинарной ответственности.

По количеству увольнений в ПАО Сбербанк за совершение нарушений, связанных с коррупционными действиями, наблюдается постепенный рост их количества. Так, если в 2016-2017 гг. их было 21 и 19 ед. соответственно, то по итогам 2018 года оно стало составлять уже 27 ед., а в 2020 году показатель вырос до 37 ед. Данный факт позволяет сделать вывод о том, что применяемые в банке меры по совершенствованию комплаенс-контроля в части предотвращения коррупционных преступлений достаточно эффективны, однако, рост показателей дисциплинарной ответственности и уволенных лиц не даёт в достаточной мере оснований сделать вывод о том, что склонность отдельных работников к таким преступлениям удастся преодолеть. Постоянное наличие подобных фактов позволяет рассматривать коррупционные нарушения и преступления как неотъемлемую часть экономической безопасности ПАО Сбербанк, которая должна учитываться в ходе его функционирования.

Следует также отметить, что количество лиц, которые были подвергнуты дисциплинарным взысканиям, больше, нежели чем лиц, которые были уволены во всём периоде исследования. Это позволяет сделать вывод о том, что в случае рассмотрения увольнения как дисциплинарного взыскания, банк придерживается подхода, при котором в большинстве случаев исходом будет увольнение работника.

Только в небольшом количестве случаев дисциплинарные взыскания не приводят к ним. Возможно предполагать, что это относится исключительно к случаям, имеющим наименьшую значимость с позиций экономической безопасности.

Прочие показатели системы комплаенса в ПАО Сбербанк, связанные с

обеспечением экономической безопасности данной кредитной организации, представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Прочие показатели системы комплаенса в ПАО Сбербанк, связанные с обеспечением экономической безопасности в 2016-2020 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Количество судебных дел против банка в области управления комплаенс-риском, ед.	13	0	0	0	0
Общее количество судебных дел, касающихся коррупции и возбуждённых против работников банка, ед.	0	2	0	0	0

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что комплаенс-риски в ПАО Сбербанк только по итогам 2016 года решались в судебном порядке, когда их количество составило 13 ед. В последующие годы – с 2017 по 2020 годы решение вопросов, связанных с комплаенс-риском, проводилось банком без участия судебных органов, в досудебном порядке, что свидетельствует о том, что такие случаи было возможным урегулировать подобным образом.

Коррупционные преступления в современных экономических условиях являются достаточно распространёнными. При этом, случаи передачи дел в суд по коррупционным делам в ПАО Сбербанк наблюдалось только в 2017 году в количестве 2 ед. В другие годы рассматриваемого периода дела в суд по коррупционным преступлениям и нарушениям не передавались. Это может обуславливаться как невысоким уровнем значимости и важности данных дел, так и стремлением банка не выносить на публику обстоятельств данных дел, что могло бы отрицательно сказаться на его репутации.

Дадим оценку общего уровня экономической безопасности ПАО Сбербанк, что отражено в таблице 16.

Таблица 16 – Оценка общего уровня экономической безопасности ПАО Сбербанк в 2019-2021 гг.

Составляющая ЭБ	Доля в оценке, ед.	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
		Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл
Финансовая	0,20	9	1,80	8	1,60	10	2,00
Кадровая	0,20	9	1,80	8	1,60	10	2,00

Технико-технологическая	0,10	7	0,70	8	0,80	9	0,90
Политико-правовая	0,15	10	1,50	10	1,50	8	1,20
Информационная	0,20	8	1,60	9	1,80	7	1,40
Экологическая	0,05	9	0,45	9	0,45	10	0,50
Силовая	0,10	9	0,90	8	0,80	6	0,60
Итого	1,00	–	8,75	–	8,55	–	8,60

Как видно из таблицы, в целом по ПАО Сбербанк наблюдается высокий уровень экономической безопасности. Она по 10-балльной шкале составляет от 8,55 до 8,75 баллов в периоде. По итогам 2021 года фиксируется некоторое снижение в политико-правовой сфере, а также в информационной сфере, в связи с усложнением работы банка со случаями телефонного мошенничества, которые приобрели массовый характер. Снижение силовой составляющей обуславливается невозможностью применения мер силового характера к решению данной проблемы.

По итогам проведенного в пункте 2.3 исследования влияния комплаенс-рисков на экономическую безопасность ПАО Сбербанк, сделаем следующие выводы:

1) общий объём реализованных комплаенс-рисков в банке в рассматриваемом периоде колебался от 0,3 до 8,2 млн. руб., что составляет от 0,10 % до 9,52 % объёма штрафов, уплаченных банком по операциям, не относящимся к основной деятельности. Уровень реализованных комплаенс-рисков относительно операционного риска в периоде ещё ниже, и составляет от 0,10 % до 3,52 %, что говорит об эффективности деятельности системы управления комплаенс-рисками в плане возможности предупреждения их реализации;

2) банком ведётся учёт реализации рисков коррупции, число которых в периоде колебалось от 28 до 70 чел. При выявлении случаев коррупции банком в отношении лиц, допустивших нарушения, применяются меры дисциплинарной ответственности, одной из которых является увольнение. Проводимая банком политика в отношении нарушителей Кодекса корпоративной этики банка предполагает высокий риск увольнения;

3) для банка характерно досудебное урегулирование рисков комплаенса, а

также рисков, связанных с коррупционными нарушениями и преступлениями. Факты передачи дел в суды в период 2018-2020 гг. отсутствуют, а в предыдущие годы они единичны.

По итогам проведённого в главе 2 исследования деятельности ПАО Сбербанк в части комплаенс-менеджмента как метода обеспечения экономической безопасности, сделаем следующие обобщающие выводы:

1) банк является крупнейшим банковским учреждением РФ по всем основным показателям. Благодаря аффилированности с государством, ПАО Сбербанк имеет возможность доступа к значительным объёмам средств, в результате чего банком демонстрируется устойчивая динамика увеличения объёмов активов, основных средств и прибыли. Кроме того, банком выполняются требования обязательных экономических нормативов, что свидетельствует о его финансовой устойчивости;

2) Центр комплаенса банка осуществляет руководство территориальными подразделениями комплаенса в регионах. Они осуществляют взаимодействие с клиентами по вопросам предоставления ими информации по сделкам. Комплаенс-контроль ведётся на постоянной основе, предполагая выявление сомнительных и подозрительных сделок. Основным методом их выявления – сопоставление с триггерами. В отношении сомнительной или подозрительной операции применяется блокировка, предполагающая предоставление разъяснительных документов инициатором платежа. При предоставлении документов и их достаточности средства разблокируются. В качестве дополнительных инструментов снижения комплаенс-рисков по отношению к экономической безопасности также применяются «Линия доверия комплаенс» и обучения;

3) в целом реализованные комплаенс-риски в нормальных условиях не превышают 1 % в штрафах от деятельности, не относящейся к основной и относительно операционного риска. Это свидетельствует об эффективности деятельности системы комплаенс-контроля и низком влиянии реализовавшихся комплаенс-рисков на экономическую безопасность банка. Однако, внутренне

присущей проблемой для банка являются коррупционные нарушения, выявленное количество которых в 2020 году несколько выросло. При этом, в отношении как комплаенс-рисков, так и коррупционных нарушений, и преступлений начиная с 2018 года банк предпочитает досудебный порядок урегулирования, что применительно к коррупционным нарушениям в большинстве случаев приводит к увольнению работника. В целом наблюдается стабильность уровня экономической безопасности, который составил более 8,5 баллов по 10-балльной шкале.

3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОМПЛАЕНС-МЕНЕДЖМЕНТА В ПАО СБЕРБАНК

3.1 Выявленные недостатки комплаенс-менеджмента в ПАО Сбербанк

По итогам проведённого исследования системы комплаенс-менеджмента в ПАО Сбербанк, результаты которого представлены в главе 2, по нашему мнению, можно выделить следующие недостатки в данной деятельности:

1) рост количества случаев дисциплинарной ответственности работников за нарушение антикоррупционных правил;

Суть данной проблемы состоит в том, что несмотря на проводимые мероприятия по снижению уровня коррупции в банке, а также на сокращение возможного поля коррупционных действий, количество случаев выявляемых дисциплинарных проступков имеет тенденцию к увеличению. Если в 2016 году их количество составляло 25 ед., то в 2020 году – 44 ед. Кроме того, наблюдается определённая стабилизация количества выявленных случаев коррупции в банке. Так, минимальное количество было зафиксировано в 2018 году, когда оно составило 28 ед., а в 2020 году фиксируется увеличение показателя до 50 ед. при максимальном количестве в размере 70 ед. в 2016 году.

Хотя в целом проводимые мероприятия антикоррупционной направленности дают определённый результат в виде снижения количества случаев выявленных коррупционных правонарушений, однако, они не приводят к снижению количества дисциплинарных проступков.

Следует отметить тот факт, что ПАО Сбербанк не приводит статистики относительно видов коррупционных правонарушений, в результате чего невозможно определить, являются ли они правонарушениями верхнего уровня аппарата управления, или связаны с низовым персоналом. Безусловно, в случае коррупции верхнего уровня это имеет большее влияние на деятельность банка, нежели чем низовая коррупция. Однако, здесь необходимо помнить о том, что если в отношении низовых сотрудников допустим полный контроль их деятельности в процессе взаимодействия с клиентами, то применительно к

высшим органам управления ПАО Сбербанк подобный подход проблематичен. Более того, осуществляя взаимодействие с клиентами, органы высшего руководства другой стороны могут предъявлять требования об обеспечении конфиденциальности заключаемых сделок, в результате чего какая-либо дополнительная фиксация обстоятельств сделки будет невозможна.

Одной из причин роста количества случаев выявленных нарушений антикоррупционных правил в ПАО Сбербанк может быть ужесточение данных правил, а также повышение эффективности их выявления. Однако, можно предполагать, что усиление возможностей по выявлению коррупционных преступлений должно также способствовать тому, что будет увеличиваться латентность данной деятельности, чего на сегодняшний день не наблюдается.

Ещё одним аспектом рассматриваемой проблемы является и то, что рост количества выявленных случаев коррупции происходит на фоне увеличения доли работников, которые прошли через мероприятия, направленные на создание нетерпимости к коррупции как таковой, что указывает на то, что данные мероприятия не являются абсолютно эффективными, а имеют лишь ограниченные возможности по влиянию на риски банка, связанные с подобной деятельностью его работников.

2) отсутствие регламентации триггеров, связанных с консультативной деятельностью с клиентами и крупных сделок;

Суть данного недостатка состоит в том, что в рамках действующей комплаенс-системы ПАО Сбербанк рассматривает в качестве значимых событий только те из них, которые привели к формированию документов. При этом, значимый объём деятельности банка приходится на консультативную деятельность – предоставление информации клиентам о том, какие сделки и операции они могут произвести, а также об имеющихся особенностях таких сделок.

Следует отметить, что особенностью данной деятельности является то, что она осуществляется, как правило, до начала формирования документов, в связи с чем не подпадает под контроль со стороны комплаенс-системы. При

этом, особенностью данных операций с позиций возможного нарушения требований законодательства, а следовательно, реализации правовых рисков, является следующее:

- возможность наличия той или иной заинтересованности у уполномоченного лица ПАО Сбербанк, в результате чего оно может, исходя из собственных интересов, предложить клиенту ту или иную услугу. Данный аспект деятельности не касается случаев установок, которые даны работникам банка на предмет продвижения тех или иных продуктов;

- возможность ориентации действий клиента с позиций предоставления ему услуги, с учётом знаний механизма работы банка, что будет вести к усложнению, либо невозможности противодействия легализации преступных доходов и финансированию терроризма;

- возможность нарушения требований законодательства, связанных с предоставлением информации клиенту, например, путём сообщения ему заведомо ложных данных о деятельности банка, например, с целью выполнения производственных показателей;

- возможность формирования схем проведения тех или иных операций, достигнутая в процессе взаимодействия с клиентами, которая формально не нарушает требований законодательства, но ведёт к формированию риска для банка;

- нарушение прав клиентов, например, в виде отказа в предоставлении ему информации, которая должна быть предоставлена по закону, например, об условиях по кредиту, либо по депозитным вкладам и прочих.

Необходимо отметить, что выявление подобных ситуаций в рамках комплаенс-менеджмента в ПАО Сбербанк в настоящее время возможно только в случае наличия фиксации процесса консультирования клиентов. Применительно к обслуживанию по телефону и средствам связи подобная фиксация в банке применяется, однако, на сегодняшний день в отношении обслуживания клиентов очно её применение не осуществляется, в связи с чем напрямую реализовать мероприятие проблематично.

Применительно к крупным сделкам система комплаенс-контроля не предполагает какой-либо реакции, так как подразумевается, что данные сделки будут рассматриваться исходя из операции, которая их порождает. Однако, в отличие от обычных сделок, которые требуют обычного уровня контроля, для крупных сделок особенностью их проведения является то, что в них существенно проще скрыть коррупционную составляющую отдельных работников ПАО Сбербанк. В этой связи можно предполагать, что по отношению к ним необходимо также применение мер комплаенс-контроля, при котором такие сделки будут рассматриваться отдельно, с учётом их размера.

3.2 Направления совершенствования комплаенс-менеджмента в ПАО Сбербанк

Исходя из выделенных недостатков деятельности по комплаенс-контролю в ПАО Сбербанк предлагается следующий комплекс мероприятий:

1) учёт фактов коррупции как факторов риска экономической безопасности в деятельности подразделений ПАО Сбербанк;

Суть данного мероприятия состоит в том, чтобы обеспечить снижение уровня коррупции как одного из направлений деятельности комплаенс-менеджмента, с целью уменьшения негативного влияния данной деятельности на банк.

В рамках данного мероприятия предлагается проводить оценку коррупциогенности не только подразделения, в котором выявлен такой факт, но также и связанных с ним. Это необходимо по следующим причинам:

– подразделение (лицо), которое является вышестоящим, устанавливает рамки деятельности подразделения (лица), которое совершило коррупционное правонарушение (преступление);

– подразделение, в котором совершено такое правонарушение (преступление), характеризуется условиями, прямо способствующими подобной деятельности;

– подразделения, которые являются нижестоящими для подразделения, в котором выявлен факт коррупционного правонарушения или преступления – в

своей деятельности зависят от подразделения, в котором выявлен подобный факт, в результате чего в них также могут быть условия для таких преступлений;

– смежные подразделения, с которым непосредственно взаимодействует подразделение, в котором совершено коррупционное правонарушение или преступления – могут способствовать его совершению.

Исходя из этого предлагается следующий подход к проведению такого мероприятия (таблица 17).

Таблица 17 – Порядок внешней оценки коррупциогенности подразделения ПАО Сбербанк

Вид подразделения	Мероприятия
Место выявления	<ul style="list-style-type: none"> – повторное прохождение курса «Противодействие коррупции и конфликтам интересов» – тестирование лиц, непосредственно контактировавших в процессе коррупционной сделки с выявленным лицом, на знание Кодекса корпоративной этики Сбербанка
Вышестоящий орган (лицо)	Тестирование на предмет знаний: <ul style="list-style-type: none"> – политики противодействия коррупции – политики противодействия использованию инсайдерской информации – Кодекса корпоративной этики Сбербанка Для высших уровней управления дополнительно тестирование знания стандартов: <ul style="list-style-type: none"> – ISO 19600:2014 – ISO 37001:2016
Нижестоящие подразделения	Повторное прохождение курса «Противодействие коррупции и конфликтам интересов»
Смежные подразделения	Повторное прохождение курсов: <ul style="list-style-type: none"> – Противодействие коррупции и конфликтам интересов; – Работа с инсайдерами

Следует отметить, что необходимость повторного прохождения курсов обуславливается тем, что выявленный факт коррупционного правонарушения или преступления указывает на неэффективность данных курсов, по крайней мере, в отношении подразделения, в котором имел место факт такого правонарушения (преступления). Кроме того, применение повторного прохождения курсов для вышестоящего органа (лица) связан с необходимостью исключения ситуации, при которой данный орган или конкретное лицо прямо способствовало таким действиям, даже если его участие в данных действиях и

не доказано.

В отношении нижестоящих подразделений предполагается повторное прохождение курса «Противодействие коррупции и конфликтам» интересов по той причине, что их деятельность по непосредственной реализации данных свыше указаний привела к совершению коррупционного правонарушения или преступления, а принятые на данном уровне меры контроля не остановили реализацию данного действия.

Применительно к смежным подразделениям предполагается повторное прохождение двух курсов – «Противодействие коррупции и конфликтам интересов» и «Работа с инсайдерами». Необходимость проведения второго курса обуславливается тем, что в их деятельности может присутствовать инсайдерская информация, которая была задействована коррупционером в проведённой сделке.

Наряду с этим предлагается установление повышенных коэффициентов операционного риска по сделкам, которые проводятся подразделением, в котором выявлены факты коррупции.

Следует отметить, что формирование резервов по операциям, не связанным с кредитованием в российских банках ведётся на основании Положения Банка России «О порядке бухгалтерского учета резервов – оценочных обязательств и условных обязательств некредитными финансовыми организациями» от 03.12.2015 г. № 508-П. Данные резервы формируются исходя из возможных потерь, которые могут быть понесены банком в случае реализации операционного риска в том или ином виде.

По нашему мнению, в рамках данного мероприятия можно предполагать, что выявление факта коррупции в том или ином подразделении свидетельствует о повышенном уровне операционного риска, которым характеризуется и подразделение в целом, и его операции – в частности. В связи с этим предлагается следующий подход к формированию подобных резервов, что представлено в таблице 18.

Таблица 18 – Уровень формирования резервов по операционным рискам в случае выявления коррупционных правонарушений в ПАО Сбербанк

Ситуация	Значение коэффициента, ед.
Коррупционных правонарушений не выявлялось	1,0
В подразделении выявлено коррупционное преступление	3,0
Повторное выявление коррупционного преступления в течение 3 лет	10,0
Уровень риска по операциям, проводимым вышестоящим органом	
– первый раз	5,0
– повторно, в течение 3 лет	15,0
Уровень риска по операциям нижестоящих подразделений	
– первый раз	2,0
– повторно, в течение 3 лет	5,0
Уровень риска по операциям смежных подразделений	
– первый раз	1,5
– повторно, в течение 3 лет	3,0

Особенностью предлагаемого подхода является то, что в случае выявления коррупционных правонарушений или преступлений уровень операционного риска, который установлен для сделок банка предлагается увеличить от 1,5 до 5 раз. Применительно к операциям, которые проводятся непосредственно вышестоящим органом предлагается установление максимального уровня коэффициента риска – 5 раз относительно текущей оценки. Это необходимо по той причине, что вышестоящий орган может допускать или даже санкционировать подобную деятельность. Установление для него повышенных коэффициентов связано также и с тем, что обладая большими полномочиями здесь могут быть допущены существенно большие коррупционные нарушения.

Для нижестоящих подразделений предлагается снижение уровня коэффициента риска до 2 раз, а в самом подразделении, где выявлен факт коррупции, предлагается применение уровня риска в размере 3 раз. Наименьший уровень риска предлагается устанавливать для смежных подразделений, так как они существенно менее задействованы в подобных сделках, хотя также участвуют в них.

Кроме того, предлагается эскалация уровня риска в случае повторного выявления коррупционного правонарушения, так как это будет говорить о системном недостатке в деятельности комплаенс-контроля.

Следует отметить, что установление повышенного уровня резервов по операционному риску предполагается только в тех случаях, когда существует вероятность его реализации.

Также, следует указать на то, что согласно Положения №508-П Банка России в тех случаях, когда реализовавшийся риск некредитного характера меньше, нежели чем сформированный резерв по нему, возможно проведение корректировки данного резерва, что позволяет в итоге сформировать резерв в необходимой сумме. При этом, применение повышающих коэффициентов относительно операционных рисков, связанных с коррупционными правонарушениям оправдано тем, что позволяет рассматривать влияние данных фактов с консервативной точки зрения, то есть в виде пессимистического подхода к оценке их размеров, учитывая тот факт, что значительный объём данных рисков может быть не выявлен на момент выявления собственно коррупционного правонарушения.

Важным стимулирующим аспектом реализации данного мероприятия будет то, что это будет требовать от банка действий, направленных на повышение уровня эффективности мероприятий комплаенс-контроля, так как повышенный уровень резервов будет вести к снижению прибыли банка в целом и конкретного подразделения в частности.

2) установление триггеров комплаенс-контроля для консультативной деятельности и крупных сделок.

Суть данного мероприятия состоит в том, чтобы ввести в комплекс триггеров ПАО Сбербанк дополнительные триггеры по:

- консультативной деятельности;
- крупным сделкам.

Применительно к консультативной деятельности данное мероприятие обуславливается тем, что в ходе её проведения также возможно нарушение тех или иных положений действующего законодательства, в частности – в рамках информированию клиентов об условиях банковских продуктов, а также связанных с ними услуг.

Следует отметить, что в рамках данного мероприятия предполагается оснащение лиц, которые ведут консультативную деятельность в банке специальным устройством аудиофиксации, с тем, чтобы иметь возможность выявления действий, которые не являются законными, либо противоречат политикам банка в рамках деятельности по комплаенс-контролю.

Предполагается, что рассмотрение триггера будет осуществляться выборочно, так как в банке на постоянной основе осуществляется значительное количество консультаций. При этом, в первую очередь критерием выбора таких консультаций будет являться время, а также значимость потенциальных сделок. Так, в качестве консультаций, которые предполагается контролировать, могут выступать:

- ипотечные кредиты;
- крупные вклады и вклады VIP-клиентов;
- крупные конверсионные и валютнообменные операции;
- переводы средств за границу;
- сделки с завещательным распоряжением и прочие.

В отношении крупных сделок необходимость установления триггеров связана со следующими обстоятельствами:

- данные сделки существенно влияют на финансовое состояние банка. В результате этого одна сделка может иметь большее влияние, нежели чем большое количество более мелких сделок;

- в рамках крупной сделки возможна маскировка личных коррупционных интересов работников банка, в результате чего они должны подвергаться отдельному исследованию в рамках системы комплаенса;

- крупные сделки также могут быть использованы для легализации преступных доходов, ввиду маскировки на фоне значительного оборота меньших по объёму сумм;

- крупные сделки могут предполагать особый порядок проведения, в результате чего они могут нарушать требования законодательства, либо противоречить текущим практикам.

Предлагается установление предела крупных сделок, на которые будет распространяться триггер комплаенса ПАО Сбербанк в размере 100 млн. руб. по следующим причинам:

– сделки меньшего масштаба существенно меньше подходят для того, чтобы в рамках комплаенс-контроля использоваться для нарушений требований законодательства;

– количество подобных сделок достаточно существенно, чтобы выделять для них отдельный триггер.

Исходя из данных обоснований предлагается следующая система направлений комплаенс-контроля в дополнение к уже имеющейся (таблица 19).

Таблица 19 – Дополнительные триггеры комплаенс-контроля в ПАО Сбербанк

Условия и признаки процессов, сделок, операций	Направления комплаенс-контроля						
	Предупреждение должностных злоупотреблений	Управление конфликтами интересов	Противодействие легализации преступных доходов	Соблюдение регуляторных требований	Предотвращение недобросов. практик на финн. рынках	Контроль соблюдения эк. Санкций и ограничений	Обеспечение прав клиентов
Консультативная деятельность	X		X	X	X		X
Крупные сделки (более 100 млн. руб.)	X	X	X	X	X		

Следует отметить, что применительно к консультативной деятельности отсутствует применение таких направлений как управление конфликтами интересов, а также контроль соблюдения экономических санкций и ограничений. Первое направление предполагает формирование конкретных сделок, чего при консультативной деятельности не осуществляется, а второе направление неприменимо по той причине, что консультация может быть оказана любому лицу вне зависимости от наложения на него санкций.

Применительно к крупным сделкам не применяются такие направления комплаенс-контроля, как контроль соблюдения экономических санкций и ограничений по тем же причинам, что и для консультативной деятельности, а

также обеспечение прав клиентов, так как такие сделки заключаются, как правило, с организациями, которые имеют возможности по юридической защите подобных сделок.

3.3 Оценка влияния предложенных мероприятий на экономическую безопасность ПАО Сбербанк

Дадим оценку влияния предложенных мероприятий на экономическую безопасность ПАО Сбербанк:

1) учёт фактов коррупции как факторов риска экономической безопасности в деятельности подразделений ПАО Сбербанк;

Дадим оценку данного мероприятия, исходя из его влияния на финансовое состояние банка. В качестве результата реализации данного мероприятия можно рассматривать снижение объёмов реализовавшегося комплаенс-риск в банке.

Однако, наряду с этим можно указать на тот факт, что коррупция представляет собой в максимальной степени латентное преступление. В результате этого, реализовавшийся в ПАО Сбербанк комплаенс-риск является выявленным риском, объёмы которого, как показано в главе 2, превышают 1,5 млн. руб. в большей части периода, и только в 2018 году составили 8,2 млн. руб.

Соответственно, для более объективной оценки коррупционных правонарушений и преступлений необходимо оценить долю таких действий в составе операционного риска.

Для этого, рассмотрим средний уровень комплаенс-риска в составе операционного риска в периоде:

$$U_{кр} = \frac{0,80 + 0,21 + 3,52 + 0,38 + 0,10}{5} = 1,00\%$$

Таким образом, в среднем за 5 лет уровень комплаенс-риска в составе операционного риска ПАО Сбербанк составил 1,00 %.

Принимая данный уровень в качестве выявляемого, оценим реальный уровень подобных преступлений. Примем в качестве наиболее часто

встречающегося преступления получение взятки (ст. 290 УК РФ), так как сотрудники банка, совершая коррупционные преступления, должны быть заинтересованы в них материально.

Как указывает Э.И. Тамазов, для такого преступления в российских условиях уровень латентности составляет 88,9 % ³³. Следовательно, доля выявляемых преступлений составляет:

$$Дв = 100 - 88,9 = 11,1 \%$$

Отсюда, общее количество преступлений к их выявленному количеству составит:

$$Кв = \frac{100,0}{11,1} = 9,0 \text{ раз.}$$

Таким образом, на 1 выявленное преступление коррупционной направленности, состоящее в получении взятки, приходится 8 не выявленных. Отсюда, общий уровень комплаенс-риска к операционному риску составит:

$$Укр = 9,0 \times 1,00 = 9,00 \%$$

Исходя из полученной оценки, определим фактический объём таких рисков. Для этого, рассмотрим средний объём операционных рисков в банке, который фиксировался в течение периода 2016 - 2020 годов как среднюю арифметическую:

$$Op = \frac{181748 + 213039 + 232828 + 264072 + 290582}{5} = 236454 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, средний размер возможных потерь ПАО Сбербанк от реализации операционного риска составляет 236,5 млн. руб.

Исходя из полученного результата, определим фактический объём комплаенс-рисков, который есть у ПАО Сбербанк, с учётом полного выявления их:

$$Кр = 0,90 \times 236454 = 21281 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, сумма реального риска банка от комплаенс-рисков составляет 21,3 млн. руб.

³³ Тамазов Э.И. Латентность коррупционных преступлений, совершаемых сотрудниками органов внутренних дел в сфере охраны общественного порядка // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского Юридические науки. 2019. Т. 5. № 1. С. 337.

Будем исходить из того, что полученная оценка комплаенс-риска является его общими потерями, так как комплаенс-риск охватывает только выраженные в денежном эквиваленте потери, тогда как потери, которые выражаются не в денежном измерении он не оценивает, хотя они могут быть существенно больше, например, в виде оттока клиентов по причине репутационных потерь.

Будем исходить из того, что применяемый подход позволит купировать 70 % потерь, как за счёт повторного прохождения обучения работниками подразделений, которые причастны к коррупционному правонарушению, так и за счёт создания резервов.

Тогда, снижение объёмов потерь в рамках данного мероприятия составит:

$$\text{СП} = 21281 \times 0,70 = 14897 \text{ тыс. руб. или } 14,9 \text{ млн. руб.}$$

Следует отметить, что оставшиеся 30 % потерь предполагается рассматривать как некомпенсируемые, по той причине, что их негативное влияние не имеет прямого воплощения в денежном измерении, а также по причине того, что мелкие коррупционные правонарушения могут оставаться не фиксируемыми комплаенс-системой ПАО Сбербанк.

2) установление триггеров комплаенс-контроля для консультативной деятельности и крупных сделок.

Оценим влияние установления триггеров комплаенс-контроля для консультационной деятельности и крупных сделок ПАО Сбербанк. Для этого, рассмотрим их по отдельности.

Применительно к консультативной деятельности можно утверждать, что она в той или иной степени реализуется в отношении каждого клиента. По состоянию на конец 2020 года количество клиентов ПАО Сбербанк составило 98,9 млн. чел.³⁴

Как показано в главе 2, уровень комплаенс-риска в структуре штрафов ПАО Сбербанк составил 0,23 %. Можно предполагать, что таков также и

³⁴ ПАО Сбербанк. Годовой отчёт за 2020 год. М.: Сбербанк, 2021. С. 8.

уровень фактических нарушений, которые допускаются в ходе консультационной деятельности, которая проводится ПАО Сбербанк.

По итогам 2021 года сумма комиссионных доходов, которые получил банк, составила 820763 млн. руб., а комиссионные расходы банка составили 246661 млн. руб. Отсюда, чистый комиссионный доход банка составил:

$$Кд = 820763 - 246661 = 574102 \text{ млн. руб.}$$

Ввиду того, что ПАО Сбербанк является универсальной кредитной организацией, допустим, что половина данного чистого комиссионного дохода образуется как результат проведения операций с физическими лицами.

Тогда, размер данного чистого комиссионного дохода составит:

$$Чкдн = 574102 \times 0,50 = 287051 \text{ млн. руб.}$$

Совокупный объём штрафов и неустоек, который выплачен банком, составил по итогам 2021 года 129427 тыс. руб.

Оценим количество граждан, которые могли получить консультационную услугу с нарушением законодательства, а следовательно – с потенциальным комплаенс-риском:

$$Кг = 98900 \times 0,23 / 100 = 227,47 \text{ тыс. чел.}$$

Оценим количество граждан с реализовавшимся комплаенс-риском относительно доли штрафов в комиссионных доходах. Получим:

$$Кгр = 227,47 \times \frac{129,427}{287051} = 0,103 \text{ тыс. чел.}$$

Согласно статье 15.26 КоАП РФ нарушение законодательства о банках и банковской деятельности предполагает наложение штрафа в размере 40-50 тыс. руб.

Отсюда, сумма штрафа, который можно рассматривать как предотвращённый, составит для ПАО Сбербанк:

$$103 \times 50 = 5150 \text{ тыс. руб. или } 5,2 \text{ млн. руб.}$$

Рассмотрим влияние мероприятия на крупные сделки. Для этого, будем исходить из того, что ввиду существенной заинтересованности в данных сделках уровень возможных потерь по ним может быть оценён как

существенно меньший. По итогам 2020 года уровень комплаенс-риска в составе операционного риска составил 0,10 %. Ввиду большего уровня разработки и контроля таких сделок будем исходить из того, что данный показатель будет иметь более низкое значение. В качестве такого значения примем 0,05 %, полученное экспертно.

По состоянию на конец 2020 года количество корпоративных клиентов ПАО Сбербанк составляло более 2,7 млн. ед. Ввиду того, что основной объём клиентов составляют предприятия малого бизнеса, оценим долю предприятий с крупными сделками в размере 0,5 %, что будет соответствовать доле таких предприятий в экономике страны. Тогда, количество таких предприятий составит:

$$K_{п} = 2700 \times 0,5 / 100 = 13,5 \text{ тыс. ед.}$$

Исходя из уровня комплаенс-риска в размере 0,05 % получим, что количество предприятий, по которым реализуется данный риск, составит:

$$P_{р} = 13500 \times 0,05 / 100 = 6,75 \approx 7 \text{ ед.}$$

Учитывая минимальный размер сделки по ним в размере 100 млн. руб., сумма, подверженная риску, составит:

$$S_{пр} = 7 \times 100 = 700 \text{ млн. руб.}$$

Оценим возможные потери банка в случае отсутствия триггеров для данного случая. Будем исходить из того, что в отношении данных предприятий могут быть произведены действия, выражающиеся в должностных злоупотреблениях, например, в виде вымогательства взятки и им подобных. В связи с тем, что выдача кредитов в рамках крупных сделок производится ПАО Сбербанк по рыночным ценам, любые должностные злоупотребления будут вести к повышению стоимости обслуживания кредита. В этой связи примем экспертно уровень завышения в размере 5 %. Тогда прямые потери банка, выражающиеся в реализованном риске в виде должностных злоупотреблений его работников, составят:

$$П = 700 \times 5 / 100 = 35,0 \text{ млн. руб.}$$

Исходя из проведённых расчётов составим следующую таблицу 20.

Таблица 20 – Результаты оценки влияния предложенных мероприятий на экономическую безопасность ПАО Сбербанк

Проблема	Мероприятие	Работы	Вид эффекта	Сумма эффекта, млн. руб.
Рост количества случаев дисциплинарной ответственности работников за нарушение антикоррупционных правил	Учёт фактов коррупции как факторов риска экономической безопасности в деятельности подразделений ПАО Сбербанк	Оценка коррупционности подразделений	Снижение потерь от коррупционных преступлений (правонарушений)	14,9
		Установление повышенного уровня резервов по операционному риску		
Отсутствие регламентации триггеров, связанных с консультативной деятельностью с клиентами и крупных сделок	Установление триггеров комплаенс-контроля для консультативной деятельности и крупных сделок	Установление триггера для консультативной деятельности	Снижение уровня штрафов	5,2
		Установление триггера для крупных сделок	Снижение потерь от должностных преступлений	35,0

Исходя из проведённых расчётов оценим изменение уровня экономической безопасности ПАО Сбербанк, что представлено в таблице 21.

Таблица 21 – Изменение уровня экономической безопасности ПАО Сбербанк по итогам предложенных мероприятий

Составляющая ЭБ	Доля в оценке, ед.	2021 г. (факт)		План		Изменение	
		Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл
Финансовая	0,20	10	2,00	10	2,00	0	0,00
Кадровая	0,20	10	2,00	10	2,00	0	0,00
Технико-технологическая	0,10	9	0,90	10	1,00	1	0,10
Политико-правовая	0,15	8	1,20	9	1,35	1	0,15
Информационная	0,20	7	1,40	7	1,40	0	0,00
Экологическая	0,05	10	0,50	10	0,50	0	0,00
Силовая	0,10	6	0,60	7	0,70	1	0,10
Итого	1,00	–	8,60	–	8,95	–	0,35

Наблюдается рост уровня показателя оценки на 0,35 балла до 8,95 балла, что связано с ростом уровня технико-технологической, политико-правовой и силовой сфер экономической безопасности банка. Рост оценки технико-технологической сферы связан с совершенствованием системы управления по консультативной деятельности, политико-правовой – ввиду оценки коррупционности подразделений, а силовой – ввиду более точной оценки

операционного риска с позиций обеспечения безопасности.

По итогам проведённого в главе 3 исследования сделаем следующие выводы, которые носят обобщающий характер по направлениям совершенствования комплаенс-менеджмента в ПАО Сбербанк:

1) в качестве двух основных недостатков в функционировании комплаенс-менеджмента выступают рост количества случаев дисциплинарной ответственности работников за нарушение антикоррупционных правил, а также отсутствие регламентации триггеров, связанных с консультативной деятельностью с клиентами и крупных сделок. Данные недостатки связаны с активным развитием рассматриваемого направления. Первый недостаток указывает на высокий уровень латентности коррупции, в результате чего она не выявляется комплаенс-системой в должной мере. Второй недостаток связан с тем, что установленные комплаенс-системой триггеры охватывают лишь операции, которые привели к сделкам, но не распространяются на консультационные услуги, которые оказываются клиентам ПАО Сбербанк, но не выливаются в сделки. При этом, банк также несёт по ним ответственность, однако, комплаенс-система не отвечает за их качество и соответствие законодательству. Кроме того, крупные сделки рассматриваются без учёта их объёма. При этом, по данным сделкам требуется отдельное рассмотрение, ввиду наличия у крупных сделок специфических рисков, например, в виде должностных правонарушений со стороны сотрудников банка;

2) первым предлагаемым мероприятием является учёт фактов коррупции как факторов риска экономической безопасности в деятельности подразделений ПАО Сбербанк. В рамках данного мероприятия предполагается реализация двух направлений. В рамках первого направления осуществляется оценка коррупциогенности подразделений путём оценки знаний нормативных документов, а в качестве второго – установление повышенного уровня резервов по операционному риску в случае выявления фактов коррупционных правонарушений. По результатам оценки данного мероприятия можно ожидать снижения потерь от коррупционных правонарушений в размере 14,9 млн. руб.;

3) вторым мероприятием, которое предполагается реализовать, является Установление триггеров комплаенс-контроля для консультативной деятельности и крупных сделок. Данные триггеры позволяют учесть особенности проведения отдельных операций банка, связанных как с оказанием консультативной помощи в сложных сделках, так и применительно к крупным сделкам. На сегодняшний день рассмотрение комплаенс-системой данных операций не осуществляется, в результате чего возможна реализация в них комплаенс-рисков. В рамках установления триггера для консультативной деятельности по отдельным операциям ожидается снижение штрафов на 5,2 млн. руб., а по триггеру для крупных сделок – снижение потерь от должностных преступлений на 35 млн. руб. Следствием данных мероприятий будет являться рост уровня оценки экономической безопасности банка с 8,60 до 8,95 балла, при росте оценок технико-технологической, политико-правовой и силовой сфер.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под комплаенсом понимается система, действующая в организации, которая обеспечивает контроль и управление рисками, связанными с возможными нарушениями нормативных и прочих требований, включая требования, связанные с кодексами поведения и стандартами хорошей практики. Реализация комплаенса осуществляется в рамках комплаенс-контроля, представляющего из себя политику организации, которая реализуется для её соответствия установленным международным и отечественным нормам, с целью снижения рисков потерь от их несоблюдения.

Комплаенс-контроль направлен как на обеспечение внутренней, так и внешней безопасности предприятия. Он затрагивает как взаимоотношения подразделений, так и вопросы обеспечения объективности финансовой отчётности и поддержания деловой репутации. В качестве специальных видов комплаенс-контроля выступают антикоррупционный, форензик, банковский и санкционный. Основными принципами комплаенс-контроля выступают принципы независимости контроля, принцип официального проверяющего органа в организации, однозначной подотчётности, исключение конфликта интересов, принцип доступа к любой имеющейся информации, а также принцип наличия необходимого ресурсного обеспечения и взаимодействия с надзорными и регулируемыми органами. В качестве инструментов комплаенс-контроля выступают дополнительное согласование сделок, проверка документов, кандидатов и работников, горячая линия по вопросам комплаенса, учёт операций с комплаенс-риском, внутренние служебные расследования, реализация санкций и внутренний контроль.

Комплаенс-риск в банке представляет собой комплекс рисков банковской деятельности, к которым относятся нормативно-правовые, операционные и технологические, репутационные и финансовые риски, реализация которых непосредственно влияет на комплаенс, и которые должны учитываться банком в своей деятельности. Комплекс угроз банковской деятельности, регулируемых в рамках комплаенс-контроля, состоит из утраты самостоятельности в принятии

решений, неустойчивости развития банка, критической зависимости от клиентов, высокой вероятности проверок со стороны регулирующих и надзорных органов.

Основными этапами комплаенс-контроля в банке выступают выявление комплаенс-риска, его анализ и оценка, мониторинг данного риска. Следует отметить, что данные мероприятия проводятся на постоянной основе, с целью постоянной готовности банка к минимизации ущерба и предотвращения реализации комплаенс-рисков. Мониторинг в данной деятельности проводится как в отношении внутренних документов, так и в отношении внешних документов, регламентирующих деятельность банка.

Ввиду широкого поля деятельности подразделения комплаенса в банке, нормативно-правовое регулирование его деятельности осуществляется значительным количеством документов, каждый из которых регламентирует отдельные направления. Будучи деятельностью, направленной на обеспечение соблюдения нормативных требований в целом, комплаенс-контроль может привлекать для осуществления и другие документы, прямо не связанные с внутренним контролем, и определяющие общие направления деятельности банка. Наряду с федеральным законодательством, деятельность системы комплаенса в банке регламентируется также актами Банка России, а также Минфина и Росфинмониторинга. При этом, если акты Банка России направлены на реализацию мер комплаенса, то документы других органов власти устанавливают общие подходы к тем или иным направлениям его реализации. Существенной особенностью регулирования в данной области выступает широкое применение международной практики, прежде всего, рекомендательных документов Базеля.

ПАО Сбербанк выступает системообразующим кредитным учреждением, для которого характерна как значительная доля государственного участия в уставном капитале, так и выполнение функций по поддержанию необходимого уровня ликвидности по ценным бумагам. При этом, банк является универсальной кредитной организацией, оказывая услуги как физическим, так

и юридическим лицам. Для банка характерна активная деятельность как по увеличению масштабов своей деятельности, так и по проникновению на смежные и связанные рынки. Действующая ориентация банка на сегодняшний день состоит в формировании нефинансовой цифровой инфраструктуры банка, что позволяет ему обслуживать частных лиц, которые не являются напрямую клиентами ПАО Сбербанк через сеть принадлежащих ему цифровых сервисов.

Центральным органом управления комплаенс системой в банке выступает Центр комплаенса. Он обеспечивает деятельность территориальных подразделений, которые непосредственно взаимодействуют с клиентами по вопросам предоставления информации о тех или иных операциях и/или сделках. Работа данной системы нацелена, прежде всего, на предотвращение втягивания банка в участие в сомнительных операциях.

Система комплаенс-контроля проводит постоянный мониторинг операций его клиентов. Она нацелена на выявление сомнительных и подозрительных операций, которые в дальнейшем могут привести к реализации комплаенс-риска в банке, следствием чего станет необходимость выплаты штрафных санкций, либо снижение уровня деловой репутации ПАО Сбербанк. Основным методом управления комплаенс-риском является сопоставление характеристик операции с комплексом триггеров, что позволяет выявить подобные операции при хотя бы одном совпадении. Подозрительная или сомнительная операция или сделка блокируется, по ней запрашиваются документы у лица, инициировавшего данную операцию. На основании полученной информации ПАО Сбербанк рассматривает сущность сделки, после чего определяет тип ситуации по ней – типовой или нетиповой. В типовой ситуации принятие решения ведётся на основании нормативных документов, в которых она описывается, в нетиповой – на основании суждения лица, которое проводит расследование по такой ситуации в соответствии с практикой и профессиональными критериями проведения подобных операций.

Дополнительными инструментами комплаенс-контроля в банке выступают использование «Линии доверия комплаенс», а также обучение.

Данные инструменты направлены на инициативное предупреждение банка о возможном комплаенс-риске, а также на предотвращение комплаенс-риска, путём формирования у обучающихся соответствующих деловых установок на недопустимость определённых действий, формирующих подобный риск.

Общий объём реализованных комплаенс-рисков в банке в рассматриваемом периоде колебался от 0,3 до 8,2 млн. руб., что составляет от 0,10 % до 9,52 % объёма штрафов, уплаченных банком по операциям, не относящимся к основной деятельности. Уровень реализованных комплаенс-рисков относительно операционного риска в периоде ещё ниже, и составляет от 0,10 % до 3,52 %, что говорит об эффективности деятельности системы управления комплаенс-рисками в плане возможности предупреждения их реализации. Банком ведётся учёт реализации рисков коррупции, число которых в периоде колебалось от 28 до 70 чел. При выявлении случаев коррупции банком в отношении лиц, допустивших нарушения, применяются меры дисциплинарной ответственности, одной из которых является увольнение. Проводимая банком политика в отношении нарушителей Кодекса корпоративной этики банка предполагает высокий риск увольнения. Характерно досудебное урегулирование рисков комплаенса, а также рисков, связанных с коррупционными нарушениями и преступлениями. Факты передачи дел в суды в период 2018-2020 гг. отсутствуют, а в предыдущие годы они единичны.

В качестве двух основных недостатков в функционировании комплаенс-менеджмента выступают рост количества случаев дисциплинарной ответственности работников за нарушение антикоррупционных правил, а также отсутствие регламентации триггеров, связанных с консультативной деятельностью с клиентами и крупных сделок. Данные недостатки связаны с активным развитием рассматриваемого направления. Первый недостаток указывает на высокий уровень латентности коррупции, в результате чего она не выявляется комплаенс-системой в должной мере. Второй недостаток связан с тем, что установленные комплаенс-системой триггеры охватывают лишь

операции, которые привели к сделкам, но не распространяются на консультационные услуги, которые оказываются клиентам ПАО Сбербанк, но не выливаются в сделки. При этом, банк также несёт по ним ответственность, однако, комплаенс-система не отвечает за их качество и соответствие законодательству. Кроме того, крупные сделки рассматриваются без учёта их объёма. При этом, по данным сделкам требуется отдельное рассмотрение, ввиду наличия у крупных сделок специфических рисков, например, в виде должностных правонарушений со стороны сотрудников банка.

Первым предлагаемым мероприятием является учёт фактов коррупции как факторов риска экономической безопасности в деятельности подразделений ПАО Сбербанк. В рамках данного мероприятия предполагается реализация двух направлений. В рамках первого направления осуществляется оценка коррупциогенности подразделений путём оценки знаний нормативных документов, а в качестве второго – установление повышенного уровня резервов по операционному риску в случае выявления фактов коррупционных правонарушений. По результатам оценки данного мероприятия можно ожидать снижения потерь от коррупционных правонарушений в размере 14,9 млн. руб.

Вторым мероприятием, которое предполагается реализовать, является Установление триггеров комплаенс-контроля для консультативной деятельности и крупных сделок. Данные триггеры позволяют учесть особенности проведения отдельных операций банка, связанных как с оказанием консультативной помощи в сложных сделках, так и применительно к крупным сделкам. На сегодняшний день рассмотрение комплаенс-системой данных операций не осуществляется, в результате чего возможна реализация в них комплаенс-рисков. В рамках установления триггера для консультативной деятельности по отдельным операциям ожидается снижение штрафов на 5,2 млн. руб., а по триггеру для крупных сделок – снижение потерь от должностных преступлений на 35 млн. руб. при росте оценки экономической безопасности с 8,60 до 8,95 балла по 10-балльной шкале.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абрамов, В. Ю. Руководство по применению комплаенс-контроля в различных сферах хозяйственной деятельности / В. Ю. Абрамов ; Практическое пособие. – Москва : Юридический Дом "Юстицинформ", 2020. – 172 с.
- 2 Атаходжаев, Ш. Х. Улучшение внутреннего контроля в банке в условиях пандемии / Ш. Х. Атаходжаев, А. Т. Улукбекова // Евразийское Научное Объединение. – 2021. – № 9-1(79). – С. 49-50.
- 3 Барабанов, А. Построение взаимодействия комплаенсслужбы с подразделениями банка / А. Барабанов, Р. Григорьев // Банковское дело. – 2020. – № 7. – С. 72-77.
- 4 Береславский, В. В. Комплаенс как инструмент профилактики правовых рисков в корпоративном секторе / В. В. Береславский // Инновации. Наука. Образование. – 2020. – № 14. – С. 230-236.
- 5 Бикметова, З. М. Обеспечение экономической безопасности кредитной организации / З. М. Бикметова // Инновационное развитие экономики. – 2019. – № 4-2(52). – С. 30-42.
- 6 Васильев, А. В. Правовое регулирование комплаенс в России / А. В. Васильев // Modern Science. – 2020. – № 5-2. – С. 77-82.
- 7 Власова, Н. В. Экспертная оценка учетной политики для целей бухгалтерского учета кредитной организации / Н. В. Власова, А. В. Шишлянников. – Москва : ООО "Издательство "КноРус", 2020. – 150 с.
- 8 Внукова, Н. Н. Антилегализационные требования к экономико-правовому обеспечению снижения рисков финансовой деятельности банков / Н. Н. Внукова, Е. С. Безродная // Экономика и банки. – 2021. – № 1. – С. 3-16.
- 9 Гусейнова, А. Г. Оценка экономической безопасности коммерческого банка / А. Г. Гусейнова, С. В. Зайцев // Актуальные проблемы науки и техники. Инноватика : Сборник научных статей по материалам II Международной научно-практической конференции, Уфа, 12 мая 2020 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Научно-издательский центр "Вестник науки", 2020. – С. 225-244.

10 Дадалко, В. А. Интеграция системы комплаенса в функционирование российских организаций / В. А. Дадалко, Е. А. Тимофеев // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 4. – С. 151-155.

11 Догадова, И. В. Экономическая безопасность банковской сферы и ее обеспечение / И. В. Догадова, К. Лессард // Вектор экономики. – 2021. – № 1(55). – С. 27-30.

12 Емец, М. И. Удаленная идентификация клиентов банков: перспективы и вызовы для комплаенс-служб / М. И. Емец // Эпоха криптоэкономики: новые вызовы и Регтех в сфере ПОД/ФТ : Материалы IV Международной научно-практической конференции международного сетевого института в сфере ПОД/ФТ, Москва, 12–14 ноября 2018 года. – Москва: Национальный исследовательский ядерный университет "МИФИ", 2019. – С. 231-237.

13 Есенова, А. К. Особенности антикоррупционного комплаенс-контроля в российских кредитных организациях / А. К. Есенова, А. Д. Сергеева // Бухучет в здравоохранении. – 2022. – № 4. – С. 62-68.

14 Ештокин, С. В. Обеспечение экономической безопасности коммерческих банков путем оптимизации кредитных рисков / С. В. Ештокин // Экономическая безопасность. – 2019. – Т. 2. – № 2. – С. 157-173.

15 Желан, М. П. Понятие и сущность комплаенса / М. П. Желан // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 36. – С. 481-487.

16 Зарипова, Э. Р. Актуальные проблемы использования принципов комплаенс-контроля в бизнесе / Э. Р. Зарипова // Пятая юбилейная Всероссийская студенческая конференция по экономической безопасности : Сборник научных статей по материалам Пятой юбилейной Всероссийской студенческой конференции по экономической безопасности, Москва, 20–22 февраля 2019 года. – Москва: Компания КноРус, 2019. – С. 171-181.

17 Ивашкина, Е. А. Политика кредитных организаций Российской Федерации по противодействию коррупции / Е. А. Ивашкина // Юридическая наука: история и современность. – 2020. – № 12. – С. 140-144.

18 Карпова, Е. Н. Применение политики комплаенс в коммерческих банках в целях снижения риска отмывания денег и финансирования терроризма / Е. Н. Карпова, Е. И. Богатурова // Финансово-экономическая безопасность Российской Федерации и ее регионов : сборник материалов VI Международной научно-практической конференции, Симферополь, 24 сентября 2021 года. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2021. – С. 284-287.

19 Комарова, Е. О. Оценка и расчет комплаенс-риска / Е. О. Комарова // Тенденции и перспективы развития банковской системы в современных экономических условиях : Материалы II международной научно-практической конференции, Брянск, 17–18 декабря 2019 года. – Брянск: Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, 2020. – С. 177-180.

20 Комплаенс-контроль в системе финансовой безопасности экономического субъекта / В. А. Маняева, С. И. Соцкова, О. С. Аксилина, О. А. Наумова // Вестник СамГУПС. – 2019. – № 2(44). – С. 56-62.

21 Коноваленко, С. А. Проблемы и перспективы внедрения форензика как метода выявления фактов мошенничества и злоупотреблений должностными лицами / С. А. Коноваленко // Теоретические и практические проблемы развития уголовно-исполнительной системы в Российской Федерации и за рубежом : сборник тезисов выступлений и докладов участников Международной научно-практической конференции, Рязань, 28–29 ноября 2018 года. – Рязань: Академия права и управления Федеральной службы исполнения наказаний, 2018. – С. 1409-1415.

22 Косов, М. Е. Санкционный комплаенс (специальные политики и процедуры) / М. Е. Косов, Н. С. Рощин, Н. В. Лебедева // Аллея науки. – 2019. – Т. 2. – № 11(38). – С. 598-608.

23 Кочевцева, А. К. Комплаенс в России: факторы успешного внедрения / А. К. Кочевцева // Academy. – 2021. – № 5(68). – С. 30-33.

24 Курныкина, Е. Е. Система внутреннего контроля коммерческих банков с государственным участием / Е. Е. Курныкина // Проблемы и достижения глазами молодых: теоретические и практические аспекты : Сборник научных статей студентов по материалам студенческой недели и участия студентов в круглых столах в рамках VI Международного форума Финансового университета, Москва, 26 ноября 2019 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2020. – С. 189-194.

25 Латифов, К. Ф. Основные вопросы, которые необходимо учитывать с точки зрения комплаенса при установлении отношений с иностранными банками-корреспондентами / К. Ф. Латифов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – Т. 1. – № 8. – С. 68-73.

26 Лепсая, В. В. Особенности развития системы антикоррупционного комплаенс в условиях трансформации Российской экономики / В. В. Лепсая // Вестник евразийской науки. – 2021. – Т. 13. – № 6. – С. 10-27.

27 Ломшин, Н. В. Комплаенс контроль в банке / Н. В. Ломшин // Управление, образование, экономика: вызовы и перспективы : сборник научных трудов по материалам II Всероссийской научно-практической конференции, Саранск, 29 апреля 2021 года. – Саранск: Мордовский государственный педагогический университет имени М.Е. Евсевьева, 2021. – С. 15-20.

28 Мамаева, Л. Н. Экономическая безопасность коммерческих банков / Л. Н. Мамаева, М. Ю. Куприянова, Ю. И. Слепенкова // Экономическая безопасность и качество. – 2019. – № 4(37). – С. 16-19.

29 Маркова, И. А. Оценка эффективности комплаенс-контроля в коммерческих банках / И. А. Маркова // Вестник современных исследований. – 2019. – № 1.5(28). – С. 190-192.

30 Матвеева, Е. Е. Обеспечение экономической безопасности коммерческого банка / Е. Е. Матвеева // Вестник Университета Российской академии образования. – 2019. – № 5. – С. 31-38.

31 Николаева, А. А. Формирование системы экономической безопасности коммерческого банка на примере ПАО Банк "ФК Открытие" / А.

А. Николаева, Н. С. Самарина // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 6. – С. 603-612.

32 Орлова, М. Г. Особенности организации комплаенс службы в российских компаниях / М. Г. Орлова // Современные финансовые отношения: проблемы и перспективы развития : Материалы VI Международной научно-практической конференции, Новосибирск, 05 декабря 2019 года. – Новосибирск: Сибирский государственный университет путей сообщения, 2020. – С. 203-209.

33 Основные комплаенс-риски и способы их минимизации // Национальная Ассоциация Комплаенс [Электронный ресурс]. – URL: <https://compliance.su/info/articles/osnovnye-komplaens-riski-i-sposoby-ikh-minimizatsii/>. – 01.04.2022.

34 Панарина, М. М. Корпоративная безопасность: система управления рисками и комплаенс в компании / М. М. Панарина. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 158 с.

35 Позднякова, Т. С. Механизм внедрения комплаенс функции путём трансформации корпоративной системы управления рисками / Т. С. Позднякова // Транспортное дело России. – 2020. – № 2. – С. 122-124.

36 Прокопенко, М. В. Анализ факторов экономической безопасности банка / М. В. Прокопенко // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2020. – № 3(28). – С. 25-29.

37 Семенов, К. О. Методика оценки уровня экономической безопасности коммерческих банков / К. О. Семенов // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 5. – С. 110-115.

38 Соколова, Е. Ю. Принципы управления комплаенс-риском в кредитных организациях / Е. Ю. Соколова // Аллея науки. – 2018. – Т. 3. – № 9(25). – С. 455-466.

39 Сурина, И. В. Предпосылки реализации комплаенс-процедур в деятельности отечественных кредитных организаций / И. В. Сурина, Н. Н.

Симонянц, Т. П. Носова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 6-2. – С. 66-71.

40 Сурнин, Д. И. Общие вопросы рисков нормативно-правового соответствия российских банков / Д. И. Сурнин, Ю. А. Слепухин // Закон и власть. – 2019. – № 1. – С. 15-17.

41 Тарасова, Н. В. Механизм комплаенс-контроля в системе обеспечения экономической безопасности кредитно-финансовой организации / Н. В. Тарасова, А. А. Нестеров // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 3. – № 12(108). – С. 108-114.

42 Тимин, А. Н. Современные подходы к обеспечению экономической безопасности коммерческого банка / А. Н. Тимин, А. В. Тетера // Общество. Наука. Инновации (НПК-2019) : Сборник статей XIX Всероссийской научно-практической конференции: в 4-х томах, Киров, 01–26 апреля 2019 года. – Киров: Вятский государственный университет, 2019. – С. 495-501.

43 Тихон, В. И. GRC-система как способ совершенствования комплаенс-контроля / В. И. Тихон // Эпоха криптоэкономики: новые вызовы и Регтех в сфере ПОД/ФТ : Материалы IV Международной научно-практической конференции международного сетевого института в сфере ПОД/ФТ, Москва, 12–14 ноября 2018 года. – Москва: Национальный исследовательский ядерный университет "МИФИ", 2019. – С. 560-567.

44 Утегенова, О. С. Банковский комплаенс как защита банка от репутационных рисков / О. С. Утегенова // Научный аспект. – 2019. – Т. 1. – № 1. – С. 36-41.

45 Федорова, Д. А. Комплаенс в российском банковском секторе / Д. А. Федорова // Эпомен. – 2020. – № 48. – С. 58-66.

46 Хуторова, Н. А. Влияние сделок финансово-технологических слияний и поглощений на мировую цифровую экономику / Н. А. Хуторова, Н. А. Рогашков // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2021. – Т. 14. – № 2(356). – С. 174-189.

47 Цыденов, Б. Б. Место и роль управления комплаенс-рисками в деятельности страховых компаний / Б. Б. Цыденов // Дневник науки. – 2021. – № 6(54). – С. 5-17.

48 Чирков, Д. А. Основы развития комплаенс-контроля в кредитных организациях / Д. А. Чирков // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 12-3(58). – С. 141-144.

49 Чирков, Д. А. Особенности реализации риск-ориентированного подхода в системе внутреннего и внешнего контроля деятельности региональных коммерческих банков / Д. А. Чирков // Аудиторские ведомости. – 2020. – № 1. – С. 108-112.

50 Шаймарданов, Ш. Р. Анализ организации комплаенс-контроля в российских банках / Ш. Р. Шаймарданов // Science Time. – 2021. – № 3(87). – С. 54-58.