

АУТСОРСИНГ КОМПЛАЕНС-ПРОЦЕДУР КАК СПОСОБ ОПТИМИЗАЦИИ РАСХОДОВ НА КОМПЛАЕНС-ФУНКЦИЮ

Прасолов В.И., доцент, кандидат политических наук,
Чешунас А.К.,
Финансовый университет при Правительстве РФ

Аннотация: в статье проанализированы тенденции роста расходов на поддержание комплаенс-функции на примере практического опыта крупных российских и зарубежных компаний. На основании анализа был сделан вывод о постоянном и ускоряющемся росте расходов на комплаенс-функцию несмотря на то, что в компании данная функция выступает как обеспечивающая, то есть не отвечающая непосредственно за генерацию прибыли. С учетом данной тенденции была поставлена цель поиска и определения порядка применения эффективных мер по оптимизации расходов на функцию комплаенса. Для целей оптимизации были рассмотрены возможные варианты снижения расходов – непосредственное сокращение издержек на оплату персонала, сокращение издержек на реализацию комплаенс-программ, автоматизация и аутсорсинг. Для более подробного анализа авторами был выбран вариант полного или частичного аутсорсинга комплаенс-функции как наиболее оптимальный из предложенных опций. В результате анализа аутсорсинга комплаенс-функции авторами были определены факторы и преимущества аутсорсинга комплаенс-функции, а также разработан поэтапный план передачи комплаенс-функции на аутсорсинг, учитывающий критические точки аутсорсинга, на которые необходимо обратить внимание при планировании и реализации передачи комплаенс-функции на аутсорсинг.

Ключевые слова: комплаенс, контроль, аутсорсинг, оптимизация расходов, автоматизация, ресурсы

Согласно исследованию «Стоимость комплаенса 2019» Thomson Reuters, бюджеты на комплаенс постоянно растут, причем с каждым годом респонденты исследования ожидают все

более значительный рост расходов на функцию комплаенса (16% в 2019 году по сравнению с 14% в 2018 году и 9% в 2017 году):



Рис. 1. Ожидаемый рост бюджета на комплаенс-функцию

Источник: *Cost of Compliance 2019: 10 years of regulatory change by Stacey English and Susannah Hammond, 2019, Thomson Reuters [1]*

Действительно, в настоящее время ведущими компаниями инвестируется большой объем средств в развитие комплаенс функции. Примера-

ми таких инвестиций по итогам 2018 года можно назвать следующие:

В компании Credit Suisse Group AG в 2015 – 2018 гг. увеличили количество сотрудников в

комплаенс-подразделения более чем на 40%. Был также завершен значительный анализ более 30 тысяч существующих клиентов и более 10 тысяч улучшений контрольной среды были внедрены в Группе [3].

Citigroup Inc.: повышенные и постоянные комплаенс-требования и неопределенности привели к увеличению расходов Citi на комплаенс. Например, в Citi на конец 2018 года работало около 30,000 сотрудников, отвечающих за управление рисками, контроль и соблюдение нормативных требований, из общей численности персонала 204,000 человек по сравнению с примерно 14,000 на конец 2008 года с общей численностью работников 323,000 человек (т.е. 15% и 4% сотрудников соответственно работали в подразделениях, ответственных за управление рисками, контроль и комплаенс). Эти более высокие издержки на комплаенс могут помешать постоянным, обычным для Citi усилиям по снижению затрат, а также могут потребовать от руководства перераспределения ресурсов, в том числе потенциально от текущих инициатив по инвестициям в бизнес [4].

Компания ПАО «КАМАЗ» с 2012 года инвестирует в развитие системы комплаенс с целью повышения открытости, прозрачности и законности ведения бизнеса. За 2018 год проведено 64 заседания по вопросам потенциально рискованных сделок, конфликтов интересов и по другим вопросам во исполнение Комплаенс программы. На постоянной основе проводится обучение работников группы организаций ПАО «КАМАЗ» требованиям системы комплаенс с учетом рискованности бизнес-процессов. За 2018 год обучено 3 652 работника группы организаций ПАО «КАМАЗ». Обучение ориентировано на правила корпоративной этики, базовые принципы комплаенс, комплаенс в закупках и др. Обучение проводится очно и дистанционно, с проведением интеллектуальных и бизнес игр [5].

В компании ООО «СИБУР» планируются значительные инвестиции в дальнейшее развитие комплаенс-системы по следующим направлениям:

- Создание Экспертной группы с целью принятия решений по вопросам формирования и реализации комплаенс-программ, составляющих комплаенс-систему СИБУРа.
- Запуск программы комплаенс представителей в целях усиления вовлеченности представителей бизнеса в работу комплаенс-системы.
- Создание образовательных ресурсов по всем комплаенс-программам в целях повышения уровня корпоративной культуры, осведомленности в вопросах противодействия коррупции и этического ведения бизнеса [6].

Более того, стоит отметить, что несмотря на стабильный рост расходов и необходимость постоянных инвестиций в развитие комплаенса, данная функция представляет собой поддерживающий бизнес-процесс, то есть не отвечающий за генерацию прибыли в компании, а направленный на снижение риска штрафных санкций и связанных с ним последствий. При этом для 54% компаний до 25% операционных расходов распределяется на функцию комплаенса [2].

Таким образом, для компаний, имеющих функцию комплаенса, особенно актуальным становится вопрос об оптимизации издержек на ее поддержание и развитие без ущерба для основного бизнеса.

Оптимизация издержек может происходить следующими способами:

1. Сокращение издержек на оплату персонала – количественное сокращение штата или снижение заработной платы.
2. Сокращение издержек на реализацию комплаенс-программ – снижение количества / качества мероприятий по реализации комплаенс-программы.
3. Автоматизация – замена сотрудника системой в реализации определенных комплаенс-операций и контрольных процедур.
4. Аутсорсинг – передача бизнес-функций и процессов, связанных с комплаенс, третьей стороне.

Поскольку первые два способа оптимизации издержек при сохранении объема деятельности, охваченной комплаенс-функцией, значительно снизят качество реализации комплаенс-функции и ее эффективность, а автоматизация комплаенса, несмотря на ее выгоды в долгосрочном периоде, требует больших денежных и временных вложений для внедрения ИТ решений, хотелось бы подробнее остановиться на аутсорсинге комплаенс-функции как способе оптимизации издержек комплаенса.

По итогам 2019 года более четверти (28%) компаний продолжают полностью или частично передавать свои комплаенс-функции (24% в 2018 году, 28% в 2017 году) на аутсорсинг [1].

Главная цель аутсорсинга – передача операционных функций третьей стороне, которая сможет выполнять их быстро, качественно и экономически эффективно, тем самым освободив ресурсы для деятельности, приносящей доход.

Основными преимуществами комплаенс аутсорсинга:

- Привлечение комплаенс-специалистов, специализирующихся в той или иной области комплаенса;
- Гибкость в использовании ресурсов;

- Применение передовых инструментов для аналитики, лучших практик;
- Снижение нагрузки на внутреннюю инфраструктуру и ресурсы;
- Снижение затрат.

Основными факторами аутсорсинга комплаенс-функции, по мнению Thomson Reuters, выступают следующие:



Рис. 2. Факторы аутсорсинга комплаенс-функции
 Источник: *Cost of Compliance 2019: 10 years of regulatory change by Stacey English and Susannah Hammond, 2019, Thomson Reuters [1]*

В числе прочих факторов аутсорсинга комплаенс-функции можно встретить следующие:

- Перегруженность, усложненность бизнес-процессов с учетом комплаенс-функции,
- Корпоративные требования и стандарты,
- Отсутствие необходимых технологий для проведения комплаенс-процедур.

Процесс передачи функций комплаенса третьей стороне может быть выстроен следующим способом:

Этап 1. Анализ существующей функции комплаенса. На данном этапе важно определить и оценить:

- Какой тип комплаенс-функции существует в компании – централизованный, децентрализованный, смешанный.

- Какие комплаенс-процедуры реализуются в компании и с какой частотой.

- Сотрудники каких департаментов и в каком количестве задействованы в реализации комплаенс-процедур.

- Какие временные и трудовые затраты в среднем приходятся на реализацию комплаенс-процедур.

- Какие ИТ системы задействованы в реализации комплаенс-процедур.

- Какие области комплаенса покрыты комплаенс-процедурами и для каких из них требуется наличие знаний специфических для отрасли компании и области комплаенса.

Согласно исследованию Thomson Reuters, типичная неделя работы комплаенс-официера включает в себя следующие задачи:



Рис. 3. Задачи комплаенс-офицера

Источник: *Cost of Compliance 2019: 10 years of regulatory change by Stacey English and Susannah Hammond, 2019, Thomson Reuters [1]*

Прочие задачи включают, но не ограничиваются следующими:

- администрирование внутреннего контроля;
- приведение функции в соответствие с глобальными требованиями;
- оценка и мониторинг комплаенс-риска;
- внедрение механизмов соответствия новым требованиям;
- обзор новых комплаенс-продуктов и инициатив;
- улучшение корпоративной культуры комплаенса;
- обработка сообщений по "горячей линии";
- обучение вопросам комплаенса.

При этом, как правило, на аутсорсинг передаются следующие виды операций:

1. Рутинные, часто повторяющиеся операции, такие как проверка контрагентов, разработка и обновление стандартных комплаенс-тренингов, горячая линия, проверка обязательных комплаенс-оговоров в договорах, пересмотр политик, анализ электронной почты, проверка наличия конфликта интересов у сотрудников.
2. Специфические операции, требующие уникальной отраслевой или региональной экспертизы.
3. Спорные операции, в которых необходима независимость при рассмотрении спорных вопросов.

Также стоит отметить, что, в то же время передача на аутсорсинг будет нецелесообразна для операций или комплаенс-процедур, требующих тесного взаимодействия с органами управления

компании или глубокого погружения в специфику процессов компании.

На этапе анализа существующей комплаенс-функции важно принять решения о целесообразности аутсорсинга комплаенс-функции и о том, какие комплаенс-процедуры и в какой части должны быть переданы на аутсорсинг.

Этап 2. Выбор поставщика аутсорсинговых услуг в части комплаенса. В настоящий момент на российском рынке представлены многочисленные компании, готовые взять на аутсорсинг комплаенс-функцию, включающие как компании «Большой четверки», так и менее крупные локальные компании.

При выборе поставщика необходимо уделить внимание следующим моментам:

- Наличие у компании специфичного для отрасли, компании или области комплаенса опыта (если такой требуется по результатам анализа на 1-м этапе).
- Диапазон услуг по аутсорсингу – при передаче нескольких, связанных между собой комплаенс-процедур целесообразно использовать одного поставщика для оптимизации передачи и обработки данных для их реализации.
- Политика в области обеспечения конфиденциальности данных – важно помнить, что при передаче функций комплаенса сотрудникам аутсорсинговой компании будет доступен большой объем конфиденциальной информации, защита которой должна быть прописана и гарантирована в договоре с поставщиком.

- Прохождение процедур по проверке поставщика – необходимо убедиться в отсутствии аффилированности поставщика с конкурентами, клиентами и прочими субъектами внешней среды компании.

- Соотношение цены/качества – необходимо определить данное соотношение таким образом, чтобы аутсорсинг был экономически эффективным для компании, то есть затраты на аутсорсинг были ниже, чем затраты на реализацию комплаенс-процедур с использованием собственных ресурсов.

Результатом данного этапа должен быть выбор поставщика(ов) аутсорсинговых услуг, проведенный с соблюдением внутренних контрольных процедур по закупкам.

3. Подготовка передачи функций комплаенса на аутсорсинг. На данном этапе необходимо сделать следующее:

- Определить общее понимание комплаенс-процедур и комплаенс-рисков, на покрытие которых они направлены.

- Настроить каналы передачи данных поставщику, необходимых для реализации комплаенс-процедур.

- Разработать контрольные процедуры по проверке/мониторингу реализации комплаенс-функции на аутсорсинге, для чего при заключении договора с поставщиком необходимо заранее определить периодичность, характер и степень детализации отчетов о реализации переданных комплаенс-процедур.

- Внести поправки во внутренние документ (политики, процедуры, должностные обязанности) указав, какие комплаенс-процедуры были переданы на аутсорсинг.

- Оценить оптимальность штатного состава подразделения комплаенс-функции. По результа-

там оценки сократить штат или перераспределить обязанности для существующих сотрудников.

Результатом 3-го этапа станет подписание договора на аутсорсинг комплаенс-процедур, определение характера взаимодействия с поставщиком и обновление структуры внутренней комплаенс-системы.

Этап 4. Мониторинг эффективности аутсорсинга комплаенс-процедур может включать, но не ограничиваться следующей деятельностью:

- Определение КПЭ (ключевых показателей эффективности) для поставщика и мониторинг его деятельности против определенных КПЭ.

- Периодическое тестирование эффективности проводимых на аутсорсинге комплаенс-процедур.

- Периодическая оценка качества предоставляемых услуг по аутсорсингу.

- Оценка эффективности аутсорсинга комплаенс-процедур.

Результатом 4 этапа станет вывод о целесообразности продолжения организации комплаенс-процедур с передачей их третьей стороне и сохранения текущего поставщика для целей аутсорсинга.

При этом, необходимо понимать, что аутсорсинг комплаенс-процедур не является освобождением от ответственности за несоблюдение норм и правил. В любом случае, такая ответственность продолжает лежать на компании.

Тем не менее, учитывая вышеуказанные ключевые моменты передачи комплаенс-процедур на аутсорсинг компания может в значительной степени оптимизировать расходы на содержание и поддержание собственными силами комплаенс-функции, а также высвободить ресурсы на решение наиболее приоритетных и стратегических задач.

Литература

1. *Cost of Compliance 2019: 10 years of regulatory change* by Stacey English and Susannah Hammond, 2019 // Thomson Reuters, URL: <https://blogs.thomsonreuters.com/answeron/cost-of-compliance-survey-2019/> (дата обращения: 13.01.2020)

2. *Cost of Compliance 2018* // Thomson Reuters. URL: <https://legal.thomsonreuters.com/en/insights/reports/cost-of-compliance-2018> (дата обращения: 27.01.2020)

3. *Credit Suisse Group Annual report* // Credit Suisse Group official site. URL: <https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/annual-reports.html> (дата обращения: 21.01.2020)

4. *Citigroup Inc. Annual report* // Citigroup official site. URL: <https://www.citigroup.com/citi/investor/quarterly/2019/annual-report/> (дата обращения: 27.01.2020)

5. ПАО «КАМАЗ» *годовой отчет* // Официальный сайт ПАО «КАМАЗ» URL: <https://kamaz.ru/investors-and-shareholders/information-disclosure/annual-report/> (дата обращения: 27.01.2020)

6. ООО «СИБУР» *Комплаенс-система СИБУРа* // Официальный сайт ООО «СИБУР». URL: <https://www.sibur.ru/compliance/SIBUR-AR-Komplaens-system-2018.pdf> (дата обращения: 27.01.2020)

References

1. *Cost of Compliance 2019: 10 years of regulatory change* by Stacey English and Susannah Hammond, 2019 // Thomson Reuters, URL: <https://blogs.thomsonreuters.com/answerson/cost-of-compliance-survey-2019/> (data obrashcheniya: 13.01.2020)
2. *Cost of Compliance 2018* // Thomson Reuters. URL: <https://legal.thomsonreuters.com/en/insights/reports/cost-of-compliance-2018> (data obrashcheniya: 27.01.2020)
3. *Credit Suisse Group Annual report* // Credit Suisse Group official site. URL: <https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/annual-reports.html> (data obrashcheniya: 21.01.2020)
4. *Citigroup Inc. Annual report* // Citigroup official site. URL: <https://www.citigroup.com/citi/investor/quarterly/2019/annual-report/> (data obrashcheniya: 27.01.2020)
5. *PAO «KAMAZ» godovoj otchet* // Oficial'nyj sajt PAO «KAMAZ» URL: <https://kamaz.ru/investors-and-shareholders/information-disclosure/annual-report/> (data obrashcheniya: 27.01.2020)
6. *OOO «SIBUR» Komplaens-sistema SIBURa* // Oficial'nyj sajt OOO «SIBUR». URL: <https://www.sibur.ru/compliance/SIBUR-AR-Komplaens-system-2018.pdf> (data obrashcheniya: 27.01.2020)

COMPLIANCE PROCEDURES OUTSOURCING AS A METHOD OF OPTIMIZING COSTS FOR COMPLIANCE FUNCTION

*Prasolov V.I., Candidate of Political Sciences (Ph.D.), Associate Professor,
Cheshunas A.K.,
Financial University under the Government of the Russian Federation*

Abstract: the article analyzes the growth trends in the costs of maintaining a compliance function based on the practical experience of large Russian and foreign companies. Based on the analysis, it was concluded that the costs of the compliance function are constantly and rapidly growing, despite the fact that in the company this function acts as “enabling”, not general function, that is, not directly responsible for generating profit. Given this trend, the goal was to search and determine the procedure for applying effective measures to optimize the costs of the compliance function. For optimization purposes, potential cost reduction options were considered - a direct reduction in staff costs, a reduction in the cost of implementing compliance programs, automation and outsourcing. For a more detailed analysis, the authors chose the option of full or partial outsourcing of the compliance function as the most optimal of the proposed options. As a result of the analysis of the compliance function outsourcing, the authors determined the factors and advantages of the compliance function outsourcing, and also developed a phased plan for transferring the compliance function to outsourcing, taking into account the critical points of outsourcing, which should be considered when planning and implementing the transfer of the compliance function to third party.

Keywords: compliance, control, outsourcing, cost optimization, automation, resources