

Подготовлено
специально для
Генеральных
директоров и
Владельцев
бизнеса

Иллюзия безопасности

новая реальность и новые инструменты защиты
денег, репутации, свободы персон и бизнеса

Краткое исследование подготовлено при поддержке:



Официальный провайдер
программ обучения
по Комплаенс для РГУП



Сертифицированный
партнер Национальной
Ассоциации Комплаенс



Партнер
Торгово-промышленной
палаты РФ

АНТИКОРРУПЦИОННАЯ ХАРТИЯ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Участник Антикрупционной
Хартии Российского бизнеса

Содержание

Новая реальность	2
Иллюзия безопасности	3
Источники рисков	7
Последствия	10
Новые инструменты защиты для новой реальности	13
Экономические выгоды	15
Убедитесь, что все в порядке	16

Авторские права на данные материалы принадлежат АО «Национальная Юридическая Сеть» и защищены авторским правом России и международными законами об авторских правах. Все права защищены. Никакая часть этого материала не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, без письменного разрешения владельца авторских прав.

Запросы на получение разрешений АО «Национальная Юридическая Сеть»: <https://www.legal-network.ru/>

© 2019 Все права принадлежат АО «Национальная Юридическая Сеть»



Новая реальность

Большинство собственников, бенефициаров и управленцев в коммерческих структурах, а также управленцев в государственных компаниях живут в иллюзии безопасности и недооценивают риски, которые возникают из-за ускоряющихся изменений бизнес-среды. Такое поведение мы наблюдаем в 80% случаев из практики работы Национальной Ассоциации Комплаенс.

Недооценивать риски стало опасно. В настоящее время бизнес находится под пристальным вниманием контрольно-надзорных органов (КНО), правоохранительных органов (ПОО) и судебной системы. Владельцев и руководителей организаций не только все чаще привлекают к ответственности за административные правонарушения, но и к уголовной ответственности за экономические преступления.

Контрольная и надзорная деятельность в России продолжает активно развиваться. 21 декабря 2016 года президиум Совета при Президенте Российской Федерации утвердил программу «Реформа контрольной и надзорной деятельности» со сроком реализации до 2025 года.

[213 контрольно-надзорных органов по данным МинЭконом-Развития насчитывается только на федеральном уровне, без учета региональных!

КНО, в частности Росфинмониторинг и ФНС, уже имеют накопленные данные транзакций и денежных потоков за последние 7 лет вплоть до 8 и более контрагентов в цепочке поставки. И эти данные собирают не только со стороны покупателей и поставщиков, но и между «своими» организациями как в России, так и за рубежом в части импортеров.

Вся «государственная машина» работает в настоящее время достаточно эффективно и уже опережает бизнес в своем развитии и эффективности работы. И в данной ситуации иллюзия собственной безопасности и безопасности бизнеса может сыграть злую шутку.



Иллюзия безопасности

Все больше компаний стремятся перейти к легальной схеме ведения бизнеса – «работать в белую». Владельцы и управленцы полагают, что если организация показывает все сделки, начисляет и оплачивает все налоги, соблюдает большинство других требований, то они абсолютно защищены от претензий и преследований КНО. Однако, в реальности это не так. По нашей практике около 70% рисков в бизнесе не осознаны, про них даже не знают, в силу различных субъективных и/или объективных факторов.

Поводом для претензий, инициации проверки или начала следственных действий может послужить любой факт, казалось бы незначительный. Он может стать известным из разговора с сотрудником, сделки с недобросовестной организацией непосредственно или как с участником цепочки поставки, ряда денежных транзакций, данных, поступивших из вашего банка в Росфинмониторинг и из других случаев. Такие случайные риски находятся вне зоны контроля и поэтому являются скрытыми и неуправляемыми.

Любые контакты с сотрудниками, показания, комментарии и результаты допросов по данным рискам (случаям) служат поводом для начала полномасштабных следственных действий в отношении персон и компаний. Стандартных средств и знаний, которыми обладает большинство сотрудников организации, недостаточно, чтобы пресечь возможность развития негативного сценария на корню. Этому отчасти способствует обвинительный характер, давление любой проверки, а также «презумпция» виновности руководителя или бизнеса, из которой исходят КНО.

[0,2%] лишь столько дел завершилось оправдательным приговором в 2017 году по данным РБК

Вы создаете рабочие места, платите налоги и участвуете в создании национального валового продукта. Вместе с тем, хотим обратить ваше внимание на то, что сотрудники КНО и ПОО используют средства, которые позволяют им выполнить план. Когда у них есть основания, КНО может парализовать деятельность предприятия, обрушить бизнес, списать со счета деньги, которые нужны в обороте как воздух. Достаточно взглянуть на широко обсуждаемые методы работы КНО и ПОО, на резкое снижение количества оправдательных приговоров (рисунки 1) и мощь «государственной машины».



Рисунок 1. Динамика работы ФНС. (Источник: пресс-служба ФНС).

Российские суды оправдали в 2017 году всего 1,6 тыс. человек – это в три раза меньше, чем в 2013 (рисунок 2). Имеет смысл обратить внимание на то, что, например, есть еще сотни тысяч дел, которые не попали в статистику обвинительных приговоров. Это сделки со следствием и прекращенные по разным основаниям дела, которые подорвали стабильное развитие бизнеса, привели к потерям для его владельцев и руководителей.

● Число оправданных на тысячу осужденных

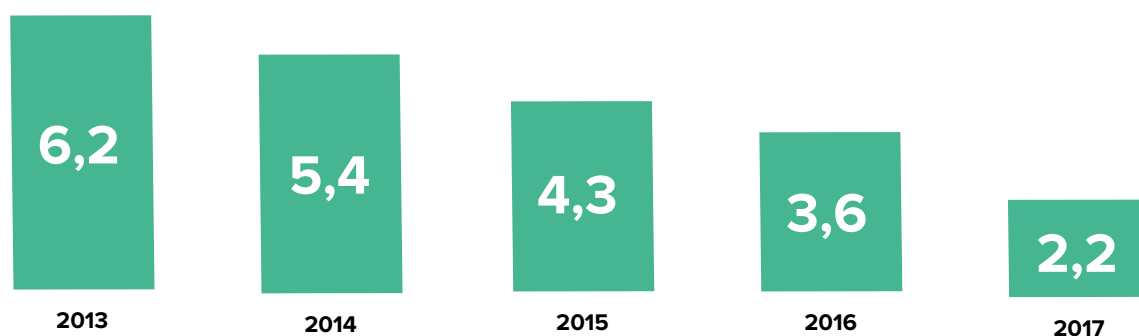


Рисунок 2. Статистика судебных оправданий. (Источник: Судебный департамент. РБК, 2018).



Большинство компаний действуют реактивным способом: решают проблемы по мере их поступления, и в результате им сложно избежать потерь (денег, времени, бизнеса, и т.п.). Новый закон, ЧП в отрасли или прямое внутриведомственное указание может послужить «спусковым крючком» для проверки и входа в любую компанию, которая уже прозрачна по многим закрытым, ограниченным в пользовании и открытым электронным базам. Нормативные сроки давности для налоговой проверки (1–3 года), а также для уголовного преследования (до 10 лет) работают в этом случае не в пользу организации.

Многие события могут происходить вне вашего контроля в результате действия, бездействия, некомпетентности, игнорирования, страха или молчаливого согласия ваших же сотрудников (рисунок 3). Например, новые редакции статей уголовного кодекса о намерении коммерческого подкупа и дачи взятки предусматривают ответственность уже только за намерение это сделать! А попытка совершения такого действия сотрудником приводит к ответственности бизнеса, его руководителя и даже бенефициара.

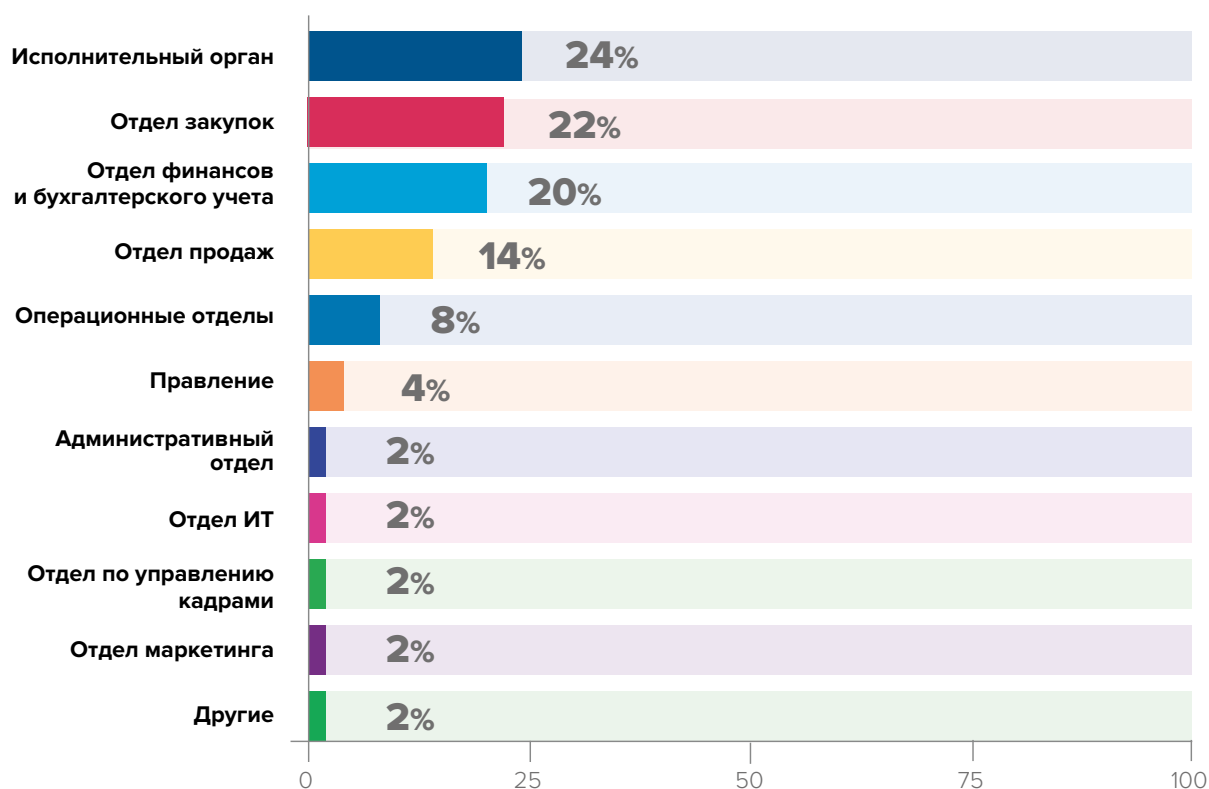


Рисунок 3. Отделы и руководящие органы компании, наиболее подверженные преступным действиям в России и СНГ по данным Global Profiles of the Fraudster, KPMG International, 2016.



Парадокс заключается в том, что действия, совершенные сотрудниками с целью личного обогащения или просто по глупости, могут служить сигналом для действия КНО или недобросовестных конкурентов в отношении компании, ее руководителя и даже бенефициара. А также причиной потери репутации и доверия со стороны контрагентов.



Рисунок 4. Способы хищения активов по данным Global Profiles of the Fraudster, KPMG International, 2016.



Источники рисков

Представим, что у КНО появились претензии к бизнесу, у которого нет соответствующего алиби. Первыми, кто может пострадать будут владельцы бизнеса, руководители коммерческих и государственных предприятий, руководители подразделений. И ведь это могут быть не только финансовые потери.

Теперь вернемся на исходную точку и попробуем выбрать верный сценарий из двух возможных:

1. **Ничего не предпринимать, надеяться, что «пронесет» и решать проблемы по мере поступления, т.е. реактивно.**
2. **Защитить себя и свой бизнес проактивно.**

Первый вариант однозначно проигрышный. Во-первых, вы неоправданно рискуете. Во-вторых, решение проблем по мере поступления – это дорого. В-третьих, вы никак не управляете процессом.

Второй затратен сегодня, но защищает прошлое, настоящее и будущее персон и бизнеса. И вроде бы это логично и всем всё понятно, но почему же так много тех, кто действует в рамках первого сценария?

Так происходит из-за отрыва от реальности, разрыва в компетенциях в связи с быстрыми изменениями. В итоге владельцы и бенефициары просто игнорируют происходящее по разным причинам, а это худший из возможных сценариев. Ведь причины произошедшего в финале никого уже не интересуют.

Чтобы не только удержать позиции в бизнесе, но и уверенно, стабильно развиваться, необходимо всегда быть готовым к появлению рисков. Из практики Национальной Ассоциации Комплаенс в бизнесе существует 8 уязвимых зон (рисунок 5). Эти зоны затрагивают как внешний, так и внутренний мир компании и являются источниками критических и катастрофических рисков.

По экспертной оценке Национальной Юридической Сети больше всего рисков приходится на взаимодействие с Поставщиками, Контрольно-надзорными органами (КНО), Бенефициарами, Владельцами, Акционерами и Клиентами.

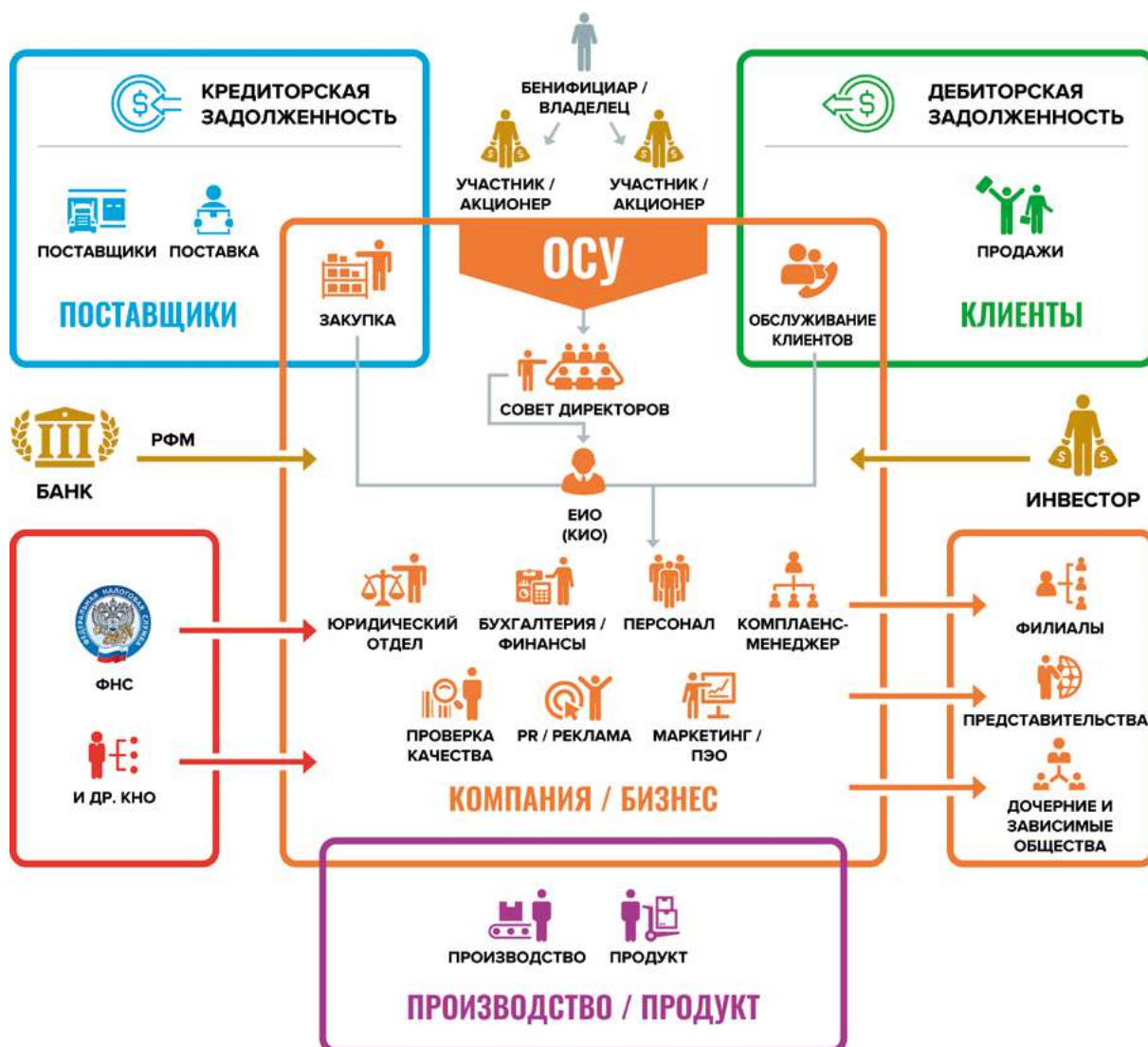


Рисунок 5. Основные источники рисков в бизнесе (НАК, 2018).

Процентное соотношение частоты возникновения рисков в уязвимых зонах выглядит следующим образом:



Рисунок 6. Основные источники рисков в процентном соотношении.

Но это не значит, что если риски, связанные с Инвесторами, возникают только в 3% случаев, то можно не защищать себя с этой стороны. Оставлять дыру в бизнесе опасно – ударит там, где меньше всего ждешь. Выстраивать защиту необходимо комплексно, с учетом всех 8 зон. Любая приоткрытая дверь может стать слабым звеном во всей системе безопасности.



Последствия бездействия

Реактивное решение проблем по мере их поступления может негативно сказаться на состоянии бизнеса. У компании могут быть не только финансовые потери, но и репутационные.

Последствия, которые могут быть:

- остановка бизнеса;
- перенос фокуса внимания и усилий с развития бизнеса на защиту;
- потеря клиентов и поставщиков;
- потеря сотрудников;
- блокировка счетов;
- потеря денег;
- потеря репутации;
- потеря контрактов, в том числе и государственных;
- потеря самого бизнеса;
- потеря конкурентоспособности;
- субсидиарная ответственность бенефициаров и руководителей;
- потеря свободы (в некоторых случаях).

Вероятность оказаться в одном из негативных сценариев будущего составляет более 50% и стремительно увеличивается вместе со скоростью изменения среды. С такими сценариями сталкивается практически любое предприятие: малое, среднее или крупное. С ростом масштаба бизнеса риски для организации и персон растут в геометрической прогрессии (рисунок 7).

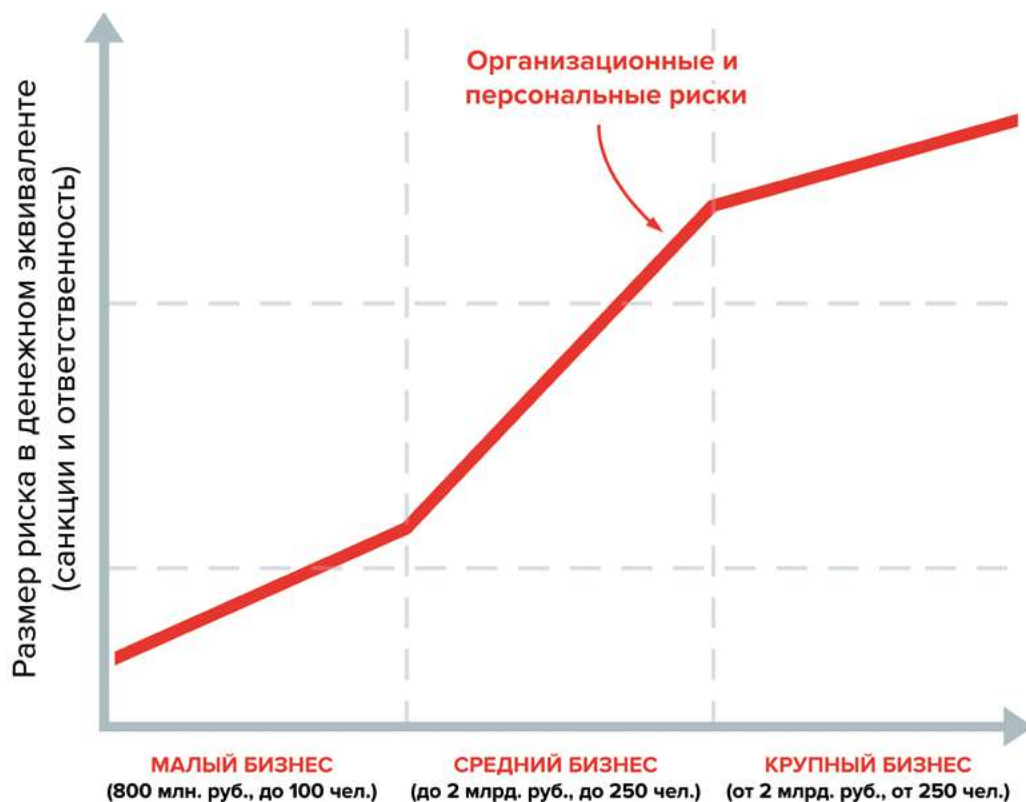


Рисунок 7. Зависимость возникновения рисков от роста бизнеса.

Отрыв компаний, которые принимают проактивные меры от тех, которые решают проблемы по мере их поступления растет кратно. Разница в двух сценариях колоссальна и она напрямую влияет на конкурентное преимущество и тренд компании (рисунок 8).

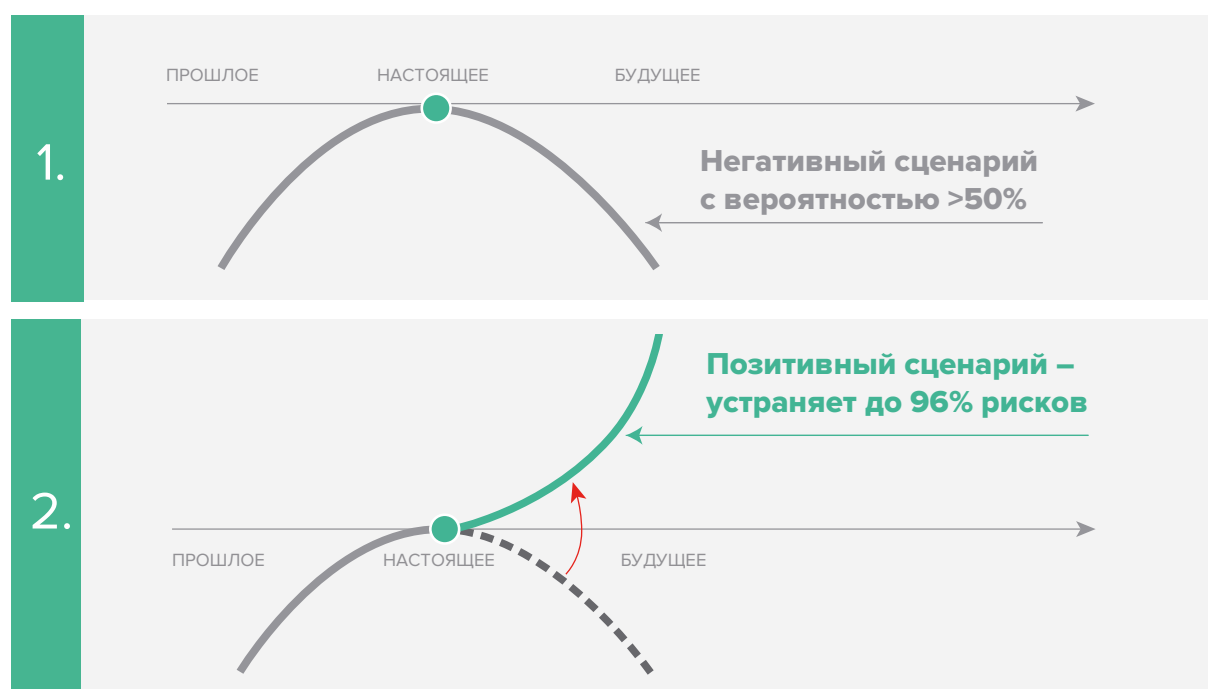


Рисунок 8. Сценарии защиты от рисков.

Все, кто не сталкивался с критическими ситуациями говорят, что их это не коснется. Эффект подобной иллюзии приводит к неправильной оценке рисков. Наши партнеры из Национальной Ассоциации Комплаенс на практике своей работы получили следующие данные распределения внимания и риска (рисунок 9). Более 70% рисков находятся вне зоны внимания владельцев и руководителей.

Категория риска	Риски (доля в %)	% внимания к рискам
Осознанные: Допустимые	8%	80%
Осознанные: Критические	17%	15%
Осознанные: Катастрофические	5%	5%
Неосознанные	70%	0%

Рисунок 9. Распределение внимания к осознанным и неосознанным рискам (НАК, 2018).

Вы можете сказать, что то, о чем мы говорим – это признаки паранойи. Но тут сразу приходят в голову слова Эндрю Гроув CEO компании Intel: «Выживают только параноики». Мы исходим из того, что даже если вы ничего еще не делали, у вас уже должно быть алиби. Как бы не изменялось регулятивное окружение, вы сможете с помощью превентивного алиби нейтрализовать до 96% критических и катастрофических рисков, а также повысить устойчивость и конкурентоспособность. Только превентивный подход может служить залогом безопасности свободы, денег и репутации, как персон, так и компаний.

«... всё говорит о таком радикальном изменении реальности, с которой бизнес и персоны ещё не имели опыта работы. Тяжело наблюдать как «сыпятся» известные компании и простые предприниматели, часто ни в чем не виновные, не осознавая новых правил игры и из-за попыток решить настоящие и будущие проблемы инструментами прошлого.

Свободу, деньги, репутацию, т.е. основу будущего персон и компаний нужно начинать защищать прямо сейчас, проактивным способом, пока ещё не поздно и достаточно времени, но каждый день промедления увеличивает риски...»



Владимир Балакин
Президент
Национальной
Ассоциации
Комплаенс

Новые инструменты защиты для новой реальности

Проактивно защитить бизнес от рисков возможно только действуя в соответствии со всеми требованиями, нормами и правилами, которые устанавливает компаниям государство и контрольно-надзорные органы. Необходимость в таком ответственном поведении возникла в США в конце XX в. и соответствие регулятивным нормам получило емкое название «Комплаенс».

В России комплаенс только начинает обретать популярность и наши национальные особенности. Быть «комплаенс», т.е. соответствовать всем обязательным и добровольным правилам ведения бизнеса в нашей стране сложнее из-за количества регулятивных норм и постоянных изменений закона. Национальная Ассоциация Комплаенс приняла во внимание проблемы защиты бизнеса от рисков и разработала инструмент проактивной комплексной защиты по ключевым зонам – Комплексную Систему Комплаенса (КСК).



Рисунок 10.
Виды комплаенса,
которые входят в
Комплексную
Систему Комплаенса



КСК

Комплексная Система COMPLAENS – это инструмент проактивной защиты персон и бизнеса. Он «синхронизирует» бизнес-процессы компании с действиями и поведением сотрудников, а также с действиями внешних контрагентов и КНО, и позволяет бизнесу работать эффективно с минимальными рисками.



[Узнать больше о
Комплексной Системе COMPLAENS](#)



Экономические выгоды

С помощью Комплексной Системы Комплаенс можно снизить катастрофические и критические риски на 96% и перевести работу организации в зону допустимых рисков в кратчайшие сроки. Каждый сотрудник, руководитель и бенефициар компании с комплаенс действует с должной осмотрительностью в настоящем, защищая свое будущее и будущее бизнеса.

Помимо снижения рисков удастся добиться позитивного влияния на финансовые показатели. Это тот случай, когда расходы на юридическое сопровождение бизнеса можно превратить в ощутимую экономию. Благодаря КСК Компании могут увеличить маржинальность до 5%. Соответствие нормам способствует повышению EBITDA + 1-2%.



Рисунок 11. Выгоды от внедрения Комплексной Системы Комплаенс.

Например, внедрение комплаенс на предприятии малого бизнеса позволило сохранить его от банкротства. При проверке со стороны ФМС предприятие было привлечено к административной ответственности на общую сумму более 2 млн руб., что могло повлечь серьезные проблемы для предприятия и прекращение бизнеса в целом. Заблаговременное внедрение комплаенс-мер в части допуска сотрудника к работе и оформления отношений с мигрантами помогло доказать невиновность предприятия и должностных лиц.



Убедитесь, что все в порядке

Комплексная Система Комплаенс внедряется в организации в четыре этапа. Сначала проводится анализ существующей ситуации в компании: целей, задач, зон ответственности и непокрытых рисков. Далее разрабатывается решение с целью приведения модели бизнеса в соответствие с регулятивными нормами. Только после этого внедряются комплаенс методики, процессы и процедуры, а также проводится обучение и сертификация сотрудников и компании. После внедрения раз в 6–12 месяцев осуществляется мониторинг бизнес-процессов на соответствие регулятивным требованиям.

Чтобы убедиться, что в компании все в порядке, начните с Комплаенс Экспресс-анализа. Прежде чем что-то менять, необходимо адекватно оценить текущее положение дел в компании, возможные последствия и уже после этого расставлять приоритеты для включения механизмов защиты, начиная с самых критичных.

Национальная Юридическая Сеть проводит Комплаенс Экспресс-анализ бизнеса в 4 основных этапа (рисунок 12).

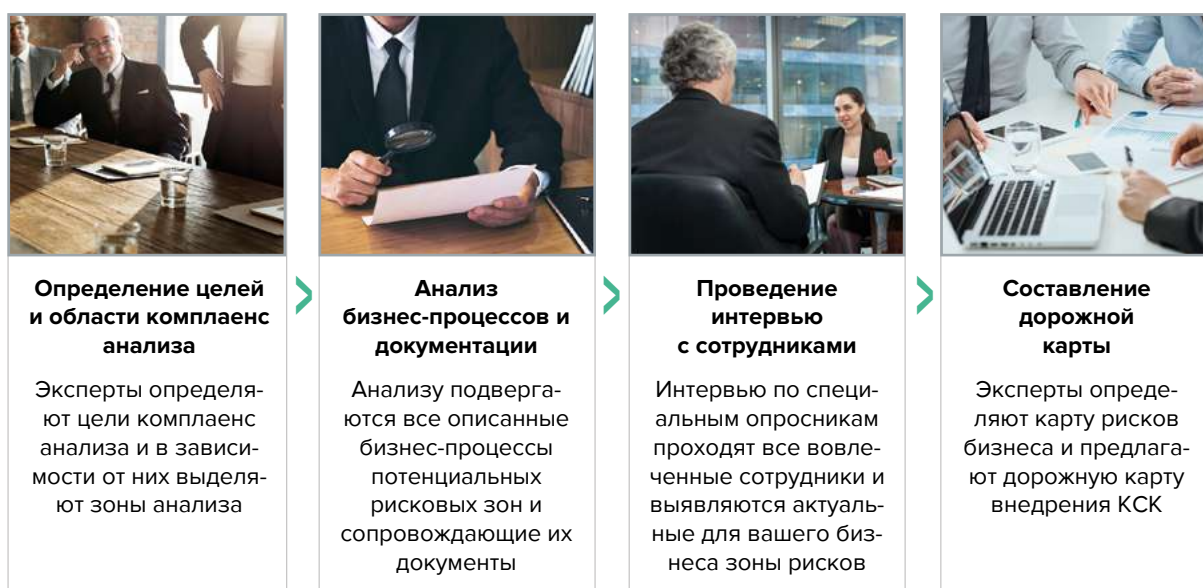


Рисунок 12. Этапы проведения Комплаенс Экспресс-анализа по КСК.

По результатам проведения Комплаенс Экспресс-анализа компания получает подробный отчет с оценкой по зонам рисков, который позволяет узнать, насколько уязвим бизнес. Также у владельцев будет понимание, что необходимо сделать, чтобы защитить себя от рисков, исходя из стратегического пошагового плана действий.



АО «Национальная Юридическая Сеть»

Адрес: 115035, Москва, ул. Большая Ордынка, дом 10, стр. 1

Телефон: +7 (495) 959 48 98 | E-mail: info@legal-network.ru

www.legal-network.ru

Клиентам

Кононенко Геннадий

Руководитель департамента клиентского сервиса

+7 (495) 959-48-98 | info@legal-network.ru

Партнерам

Курицына Марина

Руководитель клиентского сервиса

+7 (495) 959-48-98 | kuritsyna@legal-network.ru

Прессе

Барбаш Полина

Делопроизводитель, помощник управляющего

+7 (495) 959-48-98 | info@legal-network.ru

