

4. Ньето-Родригес А. Цель как проект. Как успешно решать любые задачи с помощью проектного подхода. М.: Альпина Паблишер, 2021. 276 с.
5. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. М.: ЗАО «Издательство Экономика», 2005. 603 с.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. М.: ИНФРА-М, 2000. 412 с.
7. Указ Главы Республики Башкортостан от 23.09.2019 г. «О стратегических направлениях социально-экономического развития Республики Башкортостан до 2024 года».
8. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
9. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании. СПб.: Питер, 2017. 464 с.

Комплаенс-менеджмент в органах государственной власти: проблемы и подходы к внедрению

Compliance Management in Public Authorities: Problems and Approaches to Implementation (DOI: 10.34773/EU.2021.5.10)

М. ХАЛИКОВ

Халиков Марат Ильич, канд. филос. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Башкирской академии государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан. E-mail: halikov_marat@mail.ru

Статья посвящена проблеме внедрения комплаенс-менеджмента в органах государственной власти. Обосновывается понимание комплаенса как одного из инструментов обеспечения дисциплины в современной организации, даётся определение комплаенса в сфере публичного управления. Предложены этапы, принципы и механизмы формирования комплаенса как важнейшего сегмента системы внутреннего контроля в государственных органах России.

Ключевые слова: комплаенс-менеджмент в органах государственной власти; дисциплина и контроль как основы комплаенса; этапы, принципы и проблемы внедрения комплаенса в органах государственной власти.

The article is devoted to the problem of implementation of compliance management in public authorities. The understanding of compliance as one of the tools for ensuring discipline in a modern organization is substantiated, the definition of compliance in the field of public administration is given. The stages, principles and mechanisms of formation of compliance as the most important segment of the system of internal control in the state bodies of Russia are proposed.

Key words: compliance management in public authorities; discipline and control as the basis of compliance; stages, principles and problems of compliance implementation in public authorities.

Введение

Актуальность проблемы комплаенс-менеджмента в системе органов государственной власти России обусловлена, по крайней мере, двумя обстоятельствами. Прежде всего, это связано с высокими потенциальными возможностями комплаенс-менеджмента по повышению эффективности деятельности государственных органов. С другой стороны, несмотря на относительно широкое использование термина «комплаенс» (как правило, с эпитетом «антимонопольный»), многие руководители и специалисты в органах государственной власти довольно слабо представляют как механизм внедрения, так и огромные возможности этой технологии в повышении эффективности своих организаций посредством минимизации рисков. Современная научная литература по этой проблеме акцентирует внимание в основном на внедрении комплаенса в

бизнес-структурах. Цель данной статьи состоит в выявлении алгоритма и принципов формирования комплаенса в органах государственной власти России.

Обсуждение

Рассмотрим исходные понятия. Деятельность любой организации невозможна без обеспечения соответствующей дисциплины. **Дисциплина** – это определение правил поведения и обеспечение их соблюдения. Дисциплина была и будет всегда, поскольку напрямую обеспечивает выживание организации. Для обеспечения требуемого поведения нужен соответствующий контроль.

Контроль – это определение соответствия между должным и реальным. Контроль – часть обеспечения дисциплины, поскольку контролёр, как правило, не определяет правила и нормы, а лишь проверяет их реализацию на практике. Обеспечение дисциплины – ключевая функция управления организацией.

В свете вышесказанного можно рассматривать комплаенс (комплаенс-менеджмент) как один из формализованных инструментов обеспечения дисциплины, а комплаенс-контроль – как одну из современных форм контроля в формализованных организациях.

Согласно определению, данному International Compliance Association (Международная Комплаенс Ассоциация), комплаенс — это обеспечение соответствия деятельности компании (сотрудников) установленным требованиям и стандартам. Цель – повысить эффективность организации за счет минимизации рисков вследствие неправомерного поведения сотрудников [1]. Общий механизм комплаенса вполне подходит и под условия деятельности государственных органов.

Собственно, сегодня комплаенс-менеджмент внедрён в органах власти как на федеральном, так и региональном, и на муниципальном уровнях. Подписано Распоряжение Правительства РФ от 18 октября 2018 г. № 2258-р «Об утверждении методических рекомендаций по созданию и организации федеральными органами исполнительной власти системы внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства» [4], есть «Методика расчета ключевых показателей функционирования в федеральном органе исполнительной власти антимонопольного комплаенса», утверждённая приказом ФАС России в феврале 2019 года [3].

Антимонопольный комплаенс на уровне субъекта Российской Федерации охватывает всю систему органов исполнительной власти региона, которые должны были внедрить антимонопольный комплаенс до 1 марта 2019 года [2].

Однако, во-первых, здесь определяется только очень узкий аспект деятельности гражданских служащих (соответствие требованиям антимонопольного законодательства), во-вторых, это внедрение сталкивается с рядом трудностей: системные изменения в оценке и корректировке поведения сотрудников нерационально продвигать только в узком и не самом важном для госорганов сегменте деятельности.

Как уже отмечалось, поведение людей системно определяется условиями, в которых они находятся. Поведение сотрудников в организации – организационными отношениями и процессами. При чём тут комплаенс? *Что нового в комплаенсе?* Относительно новым здесь является то, что комплаенс:

- Формализован, имеет специальное локальное нормативное регулирование.
- Ориентирован в первую очередь на негативные отклонения. Норма и позитивная девиация здесь находятся в тени.
- Акцент делается на поведение сотрудников, а не материальные или финансово-экономические показатели.
- Объективно комплаенс появляется как реакция на рост нормативно-правовых требований к бизнесу и системе публичного управления.
- Обусловлен внешними формальными обстоятельствами (снижает риски ответственности, повышает репутацию, ликвидность и т.п.).

Важно отметить *особенности комплаенса в государственных органах России*:

1. По сути там он уже есть. С одной стороны, как отмечалось, вводится антимонопольный комплаенс, а с другой стороны, в каждом государственном органе есть система внутреннего контроля за поведением гражданских служащих.

2. Комплаенс-менеджмент органичен и объективно востребован в государственных органах в силу специфики служебной деятельности, предполагающей высокую степень регламентации и ограничений.

3. Формально введение общего комплаенс-контроля не является обязательным.

4. Комплаенс не дает государственным органам тех внешних преференций, которые получает бизнес (дополнительные возможности, увеличение капитализации, снижение ответственности фирмы и т.д.).

5. Слабое ресурсное обеспечение комплаенс-контроля (организационное, технологическое, нормативное, аналитическое и др.).

6. Низкий уровень полномочий и ответственности системы комплаенс-контроля.

В этом плане можно уверенно утверждать, что элементы комплаенс-системы присутствуют в том или ином виде в любой организации, так как и коммерческие компании, и учреждения, и органы государственной и муниципальной власти обладают собственными внутренними документами, закрепляющими нормы и стандарты поведения их сотрудников. Причем государственным органам в полной мере присущи те же базовые риски несоблюдения внутренних и внешних стандартов, что и бизнесу: правовые, репутационные и операционные.

В настоящее время наиболее распространённой и универсальной формой внутреннего контроля за поведением сотрудников в органах государственной власти является деятельность Комиссии по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов. Эти комиссии были созданы еще в 2010 году Указом Президента Российской Федерации от 1 июля 2010 г. № 821 [5].

Особенности работы комиссии:

- Формируются во всех органах государственной власти.
- Основная задача комиссии – содействие государственным органам:
 - а) в обеспечении соблюдения ограничений и запретов, требований в урегулировании конфликта интересов, требований к служебному поведению;
 - б) в осуществлении в государственном органе мер по предупреждению коррупции.
- Основную работу ведут сотрудники кадровой службы государственного органа, ответственные за работу по профилактике коррупционных и иных правонарушений.
- Комиссия – коллегиальный орган, предполагающий и общественный контроль.

Однако при всех достоинствах подобной формы внутреннего контроля у нее есть и ряд ограничений. В первую очередь, это относительно узкий сегмент контроля и ограниченные возможности (ресурсное обеспечение) контроля:

- Комиссия не рассматривает сообщения о преступлениях и административных правонарушениях, а также анонимные обращения, не проводит проверки по фактам нарушения служебной дисциплины;
- Не занимается анализом, совершенствованием контроля;
- Работает только по отклонениям;
- Ряд регулярных оценочных процедур никак не увязан с деятельностью данной комиссии, например, аттестация, квалификационный экзамен;
- Минимизированы полномочия и ответственность комиссии;
- Главное – отсутствует системность контроля как в части разработки показателей оценки сотрудников, так и в области их сбора и анализа.

Тем не менее, подобные комиссии перспективны, получают все большее распространение и в настоящее время сформированы в органах муниципальной власти, в бюджетных учреждениях, других организациях.

Методы исследования

В качестве методов исследования использовались такие инструменты, как *системный анализ* комплаенс-менеджмента в рамках теории организации, дисциплины, контроля, *сравнительный анализ* комплаенса в бизнес-среде и в органах публичного управления. Разработка практических рекомендаций стала возможной как на основе *обобщения и анализа существующей практики* внутреннего контроля, так и *экстраполяции* базовых алгоритмов внедрения инноваций в органах государственной власти.

Результаты исследования

Итак, под комплаенс-менеджментом в государственных органах мы понимаем систему сбора, хранения и анализа данных о служебном и профессиональном поведении гражданского служащего с целью предотвращения или противодействия неправомерному поведению, способному причинить ущерб государственному органу.

Внедрение комплаенс-контроля с точки зрения менеджмента – это формирование или развитие определенной функции организации. Следовательно, внедрение комплаенс-контроля в органах государственной власти, как и в любой организации, должно предполагать наделение организации необходимыми ресурсами (обеспечение) в определенной последовательности для реализации данной функции.

Можно выделить несколько шагов алгоритма внедрения комплаенса в органах государственной власти.

1. Аналитическое обеспечение. На данном этапе руководитель принимает решение об оценке возможности и особенностях внедрения комплаенса в своей организации. Для этого формируется временная творческая группа, которая:

- а) осуществляет подготовку и анализ информации о целесообразности введения и реализации функции комплаенса в той или иной форме;
- б) проводит общую оценку и ранжирование комплаенс-рисков;
- в) готовит аналитическую записку (доклад) и проект решения руководителя по данному вопросу.

Не исключено, что первоначальным триггером может выступить рекомендация вышестоящих органов власти или инициатива кого-то из сотрудников или руководителей подразделений госоргана.

2. Политическое, управленческое обеспечение, то есть принятие руководителем решения о внедрении комплаенс-контроля. Нормативный акт может включать дорожную карту или соответствующий план мероприятий.

3. Организационное обеспечение. Создание комплаенс-службы возможно на основе той структуры, что уже имеется в государственных органах, например, Комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов. Представляется, что она должна:

- а) быть комплексной и включать управленцев, кадровиков, юристов, ИТ-специалистов и внешних экспертов;
- б) иметь высокий уровень полномочий и ответственности;
- в) сочетать профессиональную и публичную составляющие.

4. Кадровое обеспечение: оценка, подбор и подготовка сотрудников, а также проведение тренингов по командообразованию, стрессоустойчивости, управлению конфликтами, правовой подготовке, оценке персонала и т.п.

5. Нормативно-методическое обеспечение: разработка положения о комплаенс-контроле, иных регламентирующих актов.

6. Информационное и идеологическое обеспечение. Разъяснительная работа должна включать:

- Обоснование необходимости комплаенс-контроля.

- Принципы контроля (честность, объективность, открытость и другие).
- Эффект от внедрения комплаенс-контроля (повышение репутации, рост эффективности).
- Необходимость участия в комплаенс-контроле всего коллектива (в том числе сообщения о нарушениях и т.п.).
- Формирование необходимой организационной культуры как ключевого условия профилактики неправомерного поведения.

7. Технологическое обеспечение. Это, пожалуй, самый сложный этап. Он включает в себя реализацию базовой технологии:

1. Создание системы комплаенс-контроля: органы, кадры, технологии.
2. Запуск и функционирование системы комплаенс-контроля.
3. Развитие этой системы.

Разумеется, обеспечение идет постоянно, очередность условна. Есть и иные виды обеспечения (материально-техническое, финансовое, временное), но они в данном случае носят технический характер и в рамках данной статьи не рассматриваются.

Рассмотрим подробнее технологическую составляющую комплаенс-контроля в органах государственной власти. **Алгоритм построения и функционирования комплаенса** включает 4 последовательных этапа.

1. Создание системы правил и норм служебного поведения:

- 1) противодействие коррупции, контроль за доходами и расходами;
- 2) запреты и ограничения на гражданской службе;
- 3) неразглашение данных, относящихся к конфиденциальной информации;
- 4) регулирование конфликтов интересов;
- 5) обеспечение этических стандартов, иные требования;

По форме это могут быть Политики (например, антикоррупционная), Кодексы (например, этический), регламенты, инструкции и т.д.

2. Доведение этих правил до сотрудников. Важно не только ознакомить с правилами, но и убедить служащих в том, что это делается, в конечном счёте, в интересах не только организации, но и ее добросовестных сотрудников.

3. Формирование системы оценки персонала. Это один из самых сложных и важных этапов, в рамках которого нужно не только корректно определить критерии, индикаторы и методы оценки служащих, но и построить систему мониторинга их поведения. Оптимально было бы вписать комплаенс-контроль в общую систему мониторинга гражданских служащих. В системе комплаенс-контроля наиболее значимы поведенческие критерии: служебные и профессиональные. Критерии оценки в рамках *служебной дисциплины* могут включать следующие показатели:

- запреты и ограничения, конфликт интересов;
- доходы, расходы;
- опоздания, прогулы;
- отношение к работе, к организации, к коллегам, к руководству;
- этические нормы; социальная активность и другие.

Критерии оценки *профессиональной деятельности* гражданских служащих:

- показатели деятельности (производительность, объем, сложность);
- соблюдение технологической дисциплины, качество работы;
- профессиональное развитие, обучение;
- разработка и внедрение инноваций; наставничество и т.д.

Чтобы выявить показатели, нужно разработать и соответствующие методы оценки персонала. Из общей группы методов оценки применительно к комплаенс-контролю в органах государственной власти наиболее востребованными могут быть: аттестация, квалификационный экзамен, служебные проверки, аудит, тестирование, экзамены, девиантная статистика, оценка коллег и руководителя, социальный контроль.

Однако сама по себе система показателей и методов их обнаружения неэффективна при оценке динамичных процессов и объектов. Персонал организации – быстро меняющийся объект исследования. Поэтому здесь крайне важно строить систему оценки на мониторинговой основе. Мониторинг – это съём одинаковых показателей через определенные промежутки времени, что позволяет увидеть динамику и тенденции изучаемого объекта, предвидеть и, следовательно, корректировать его развитие.

Для построения мониторинга персонала необходимо:

- а) выделить виды показателей по каждой группе;
- б) определить методы их съема (статистика, проверки и т.п.);
- в) установить частоту съема данных в зависимости от динамики показателя;
- г) обеспечить их обработку, хранение и анализ на цифровой основе.

4. Четвертый этап алгоритма построения и функционирования комплаенса – *это реагирование по итогам контроля*, включая санкции. Включает незамедлительное устранение всех инцидентов в рамках комплаенса; обязательное оповещение о несоблюдении требований; ведение цифрового учёта; поощрение добросовестных сотрудников; профилактику отклонений; нейтрализацию сопротивления и т.п. Кроме того, реагирование предполагает совершенствование системы комплаенса.

Реализация алгоритма внедрения и функционирования комплаенса должна опираться на определенные **принципы** и учитывать особенности внедрения данного вида контроля в государственных органах России:

- Обязателен высокий уровень полномочий и ответственности комплаенса.
- Контроль не является самоцелью! Необходимо помнить, что конечная ориентация комплаенса – эффективность государственного органа.
- Обеспечение конструктивного взаимодействия органа контроля с функциональными подразделениями на основе общих интересов.
- Неотвратимость, объективность и открытость применения мер ответственности в случае нарушения служащими стандартов комплаенса.

Необходимо учитывать возможные **проблемы внедрения системы комплаенса** в органах государственной власти, в частности, такие, как сопротивление и недовольство сотрудников, увеличение объема обеспечиваемой деятельности, кампанейский подход, неспособность довести комплаенс до уровня работающей системы. Возможна просто некорректная система сбора информации, ее оценки и реагирования на отклонения в поведении сотрудников.

Помочь *минимизировать ошибки и издержки внедрения* и развития комплаенса могут такие инструменты, как:

- Опора на лучшие практики комплаенса. Это может быть опыт корпораций, а может быть и опыт ваших коллег. Возможно, они уже придумали прекрасную систему комплаенс-контроля. Впрочем, негативный опыт не менее поучителен.
- Привлечение внешних экспертов — например, из сферы аудита или консалтинга персонала. Это поможет построить полноценную систему комплаенса в государственном органе с минимальными рисками.
- Предварительная отработка технологий комплаенса на пилотных проектах.

Заключение

Современный комплаенс вполне актуален и все шире применяется в России и в мире. Он может быть эффективен и реализован в государственных органах, и не только в антимонопольной сфере. В государственных органах есть аналог комплаенса в виде системы внутреннего контроля, что существенно облегчает задачу внедрения. Однако говорить о функционировании комплаенса как современной системы контроллинга ключевых показателей пока рано. Тем не менее, все необходимые предпосылки имеются, алгоритм внедрения (хотя бы в пилотном варианте) понятен и вполне реализуем, для этого требуются, прежде всего, воля и интерес руководителя.

Литература

1. Миссия и задачи Международной федерации ассоциаций комплаенс (IFCA) [Электронный ресурс]. URL: <https://compliance.su/info/articles/missiya-i-zadachi-mezhdunarodnoy-federatsii-assotsiatsiy-komplaens-ifca/>
2. Национальный план развития конкуренции в Российской Федерации на 2018–2020 годы [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_285796/2bbd05163f15eaba8fe163c1b26f3956626a5210/
3. Приказ ФАС России от 05.02.2019 N 133/19 «Об утверждении методики расчета ключевых показателей эффективности функционирования в федеральном органе исполнительной власти антимонопольного комплаенса» [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_317658/
4. Распоряжение Правительства РФ от 18 октября 2018 г. № 2258-р «Об утверждении методических рекомендаций по созданию и организации федеральными органами исполнительной власти системы внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства» [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_309384/
5. Указ Президента Российской Федерации от 1 июля 2010 г. № 821 «О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов». [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_102226/

Кадровая политика как основа экономической безопасности компании

HR Policy as the Basis of the Company's Economic Security

(DOI: 10.34773/EU.2021.5.11)

М. КОНДРАТЬЕВА, Д. СВИРИНА (ЦВЕТКОВА)

Кондратьева Мария Николаевна, д-р экон. наук, профессор кафедры современных технологий управления Института технологий управления МИРЭА – Российского технологического университета (РТУ МИРЭА). E-mail: kondrateva@mirea.ru

Свирина (Цветкова) Дарья Дмитриевна, студент направления подготовки «Экономика предприятия» Института технологий управления РТУ МИРЭА. E-mail: thesvirina@gmail.com

В сообщении обосновывается необходимость использования специальных методик кадрового отбора для обеспечения экономической безопасности компании. Рассматриваются пять основных нетипичных методов оценки претендента в целях предотвращения ущерба от некачественной работы потенциального сотрудника, ведь человеческий фактор сегодня является самой распространенной причиной различных нарушений, связанных с экономической и информационной безопасностью. Делается попытка обратить внимание на методы отбора персонала, которые помогут сделать процесс найма более логичным и прозрачным, обеспечивая, таким образом, безопасность компании.

Ключевые слова: экономическая безопасность, подбор персонала, управление кадрами, метапрограммы, референции, оценка достоверности информации, нейролингвистическое программирование.

The report substantiates the need to use special methods of personnel selection to ensure the economic security of the company. The main five atypical ways of evaluating an applicant are considered, in order to prevent damage from poor-quality work of a potential employee, because the human factor is today the most common cause of various violations related to economic and information security. An attempt is made to draw attention to the methods of personnel selection that will help make the recruitment process more logical and transparent, thus ensuring the security of the company.

Key words: economic security, personnel selection, personnel management, metaprograms, references, information reliability assessment, neuro-linguistic programming.