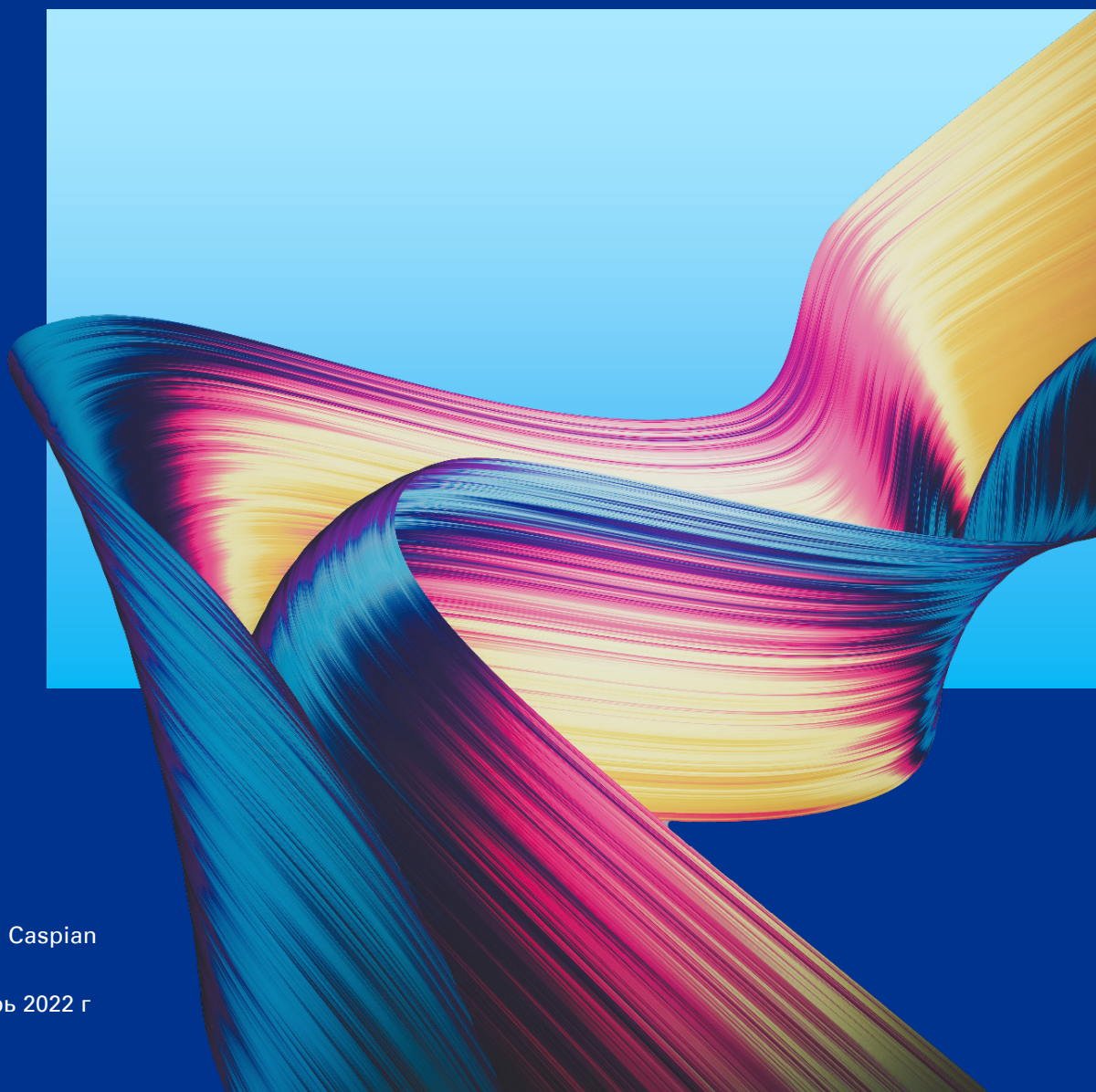




Комплаенс в странах Центральной Азии и Кавказа: актуальные задачи и тенденции



Введение



Габит Мусрепов

Консалтинг
KPMG Caucasus and
Central Asia
Партнер

KPMG Caucasus and Central Asia совместно с Ассоциацией комплаенс и деловой этики Казахстана представляют четвертое регулярное исследование, посвященное приоритетам развития функции комплаенс в 2022 году. Как и в 2020 году исследование включает вопросы по организации деятельности комплаенс-функции, ее целях и задачах, ресурсному обеспечению, автоматизации, а также практикам реализации контрольных процедур и комплаенс-отчетности.

Однако, в этом году был изменен регион охвата компаний: в предыдущих исследованиях преобладали данные от компаний, находящихся в Российской Федерации, в то время как данное исследование посвящено развитию функции комплаенса в странах Центральной Азии (Республики Казахстан, Кыргызстан, Узбекистан) и Кавказа (Азербайджан, Грузия, Армения).

Мир меняется, и комплаенс меняется вместе с ним. Результаты исследований, которые KPMG провела за последние несколько лет, показывают, что комплаенс-функция непрерывно развивалась, и можно сказать, прошла свой путь эволюции. Так, например комплаенс-функция более развита в компаниях Республики Казахстан ввиду того, что необходимость наличия антикоррупционной службы закреплена законодательно, в то время как в компаниях других стран Центральной Азии и Кавказа комплаенс функция находится на начальном этапе формирования. Тем не менее, данное исследование демонстрирует, что компании все чаще создают отдельные комплаенс-подразделения, активнее применяют санкции за нарушение антикоррупционных положений в договорах, большее количество компаний внедряют горячую линию.

Опрашивая участников нашего исследования, мы стремились не только понять текущее состояние функции комплаенс, но и определить тренды ее развития на ближайшие годы.

Как и в предыдущих исследованиях, в этом отчете большое внимание мы уделили вопросам влияния автоматизации бизнес-процессов на работу комплаенс-системы. Compliance tech становится отдельным направлением, требующим от комплаенс-специалистов новых знаний и навыков для понимания и применения его возможностей.

Помимо автоматизации, наши респонденты отметили, что для дальнейшего развития функции комплаенс необходимо повышать профессионализм и знания ее сотрудников, а также развивать их коммуникативные навыки для формирования правильного понимания роли и задач функции внутри компаний.

Данный отчет будет полезен для понимания того, на каком этапе сейчас находится и куда движется развитие комплаенс-функции в компаниях Центральной Азии и Кавказа, а также для обоснования принятия управленческих решений руководством и собственниками компаний в сфере комплаенс.

Выражаем благодарность представителям Ассоциации комплаенс и деловой этики Казахстана за заинтересованность во взаимодействии, оказанную методологическую поддержку, а также сотрудничество в определении респондентской базы и сбора обратной связи при проведении данного исследования.

**С уважением, KPMG Caucasus and Central Asia и
Ассоциация комплаенс
и деловой этики Казахстана**

Содержание

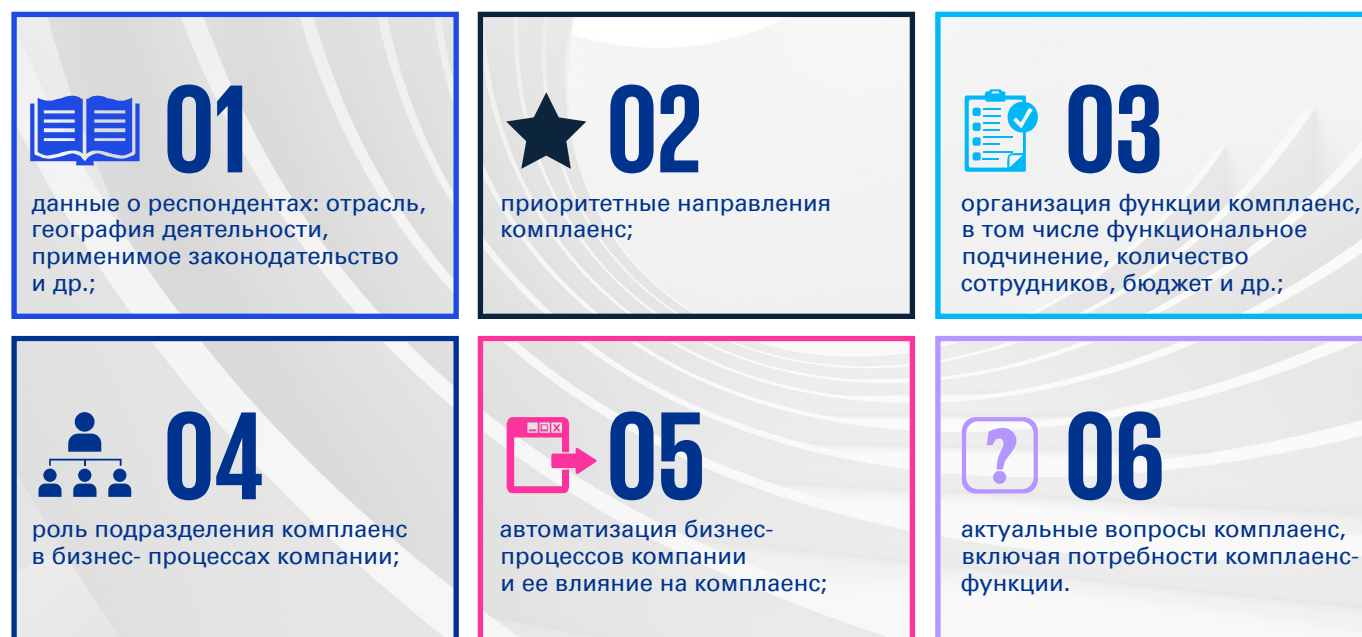
Об исследовании	4
Основные выводы	5
Приоритетные области комплаенс	9
Приоритетные области комплаенс	10
Применимое антикоррупционное законодательство	10
Организация функции комплаенс	11
Возраст функции комплаенс	11
Организационная структура функции комплаенс	12
Бюджет подразделения комплаенс	13
Организация предоставления отчетности по вопросам комплаенс	14
Оценка комплаенс-рисков и коррупционных рисков	15
Комплаенс в бизнес-процессах компании	18
Комплаенс в бизнес-процессах компании	19
Выявление конфликта интересов	20
Проверка контрагентов	22
Антикоррупционная оговорка и право на аудит, другие меры по минимизации комплаенс-рисков	27
Поддержка горячей линии	29
Мониторинг и контроль	32
Актуальные вопросы комплаенс	34
Автоматизация бизнес-процессов	36

Об исследовании

Цель и задачи

Основная цель исследования – проанализировать особенности организации, роль и задачи комплаенс-функции в компаниях Центральной Азии (Республики Казахстан, Кыргызстан и Узбекистан) и Кавказа (Азербайджан, Грузия, Армения), а также практики реализации отдельных бизнес-процессов и контрольных процедур, в том числе с использованием средств автоматизации.

Исследование включает в себя агрегированную информацию по следующим разделам:



722

Всего в исследовании приняли участие 722 респондента (в 7 раз больше, чем по итогам 2020 года), из которых более 70% представляют компании Республики Казахстан.

В качестве респондентов выступили руководители подразделений комплаенс, юридического, финансового, внутреннего аудита/контроля, безопасности. Опрос был проведен путем онлайн-анкетирования на электронных платформах. По запросу респондентов анкетирование проводилось в форме интервью. Информация в отчете представлена в агрегированном виде и не содержит индивидуальных данных компаний-респондентов. Также для целей исследования были использованы данные из открытых источников.

Распределение респондентов по отраслям



50%

Оказание
услуг



7%

Коммуникации,
связь и телеком



6%

Энергетика



2%

Инновации
и технологии



2%

Транспортная
отрасль



2%

Металлургическая
и горно-
добывающая
отрасль



2%

Медиа, реклама



1%

Производство
потребительских
товаров



1%

Фармацевти-
ческая отрасль



1%

Нефтегазовая
отрасль



1%

Автомобильная
отрасль



1%

Химическая
отрасль



0,4%

Розничная
торговля



0,3%

Строительная
отрасль



23%

Другое

* В эту группу вошли машиностроение, производство медицинского оборудования, индустрия развлечений, торгово-инвестиционная отрасль, аграрный сектор.

Основные выводы

Организация функции комплаенс

40%



респондентов имеют отдельное подразделение комплаенс.

34%



респондентов отметили, что периодичность составления отчетности по комплаенс составляет минимум раз в квартал.

19%



В 19% компаний численность комплаенс-подразделения составляет 2–10 человек, в 62% – 1 сотрудник.

12%



В 12% опрошенных компаний установлено прямое административное подчинение подразделения комплаенс президенту/генеральному директору компании.

9%



У 9% опрошенных компаний годовой бюджет комплаенс-подразделения составляет меньше 15 тыс. долларов США.

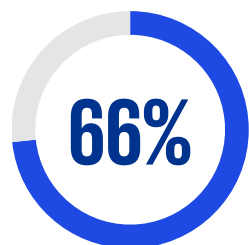
3,5%



У 3,5% участников исследования подразделение комплаенс функционально подчиняется профильному подразделению материнской компании.

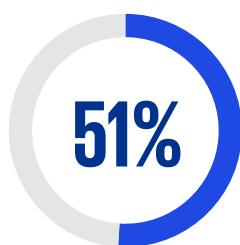
Приоритетные области комплаенс

66%



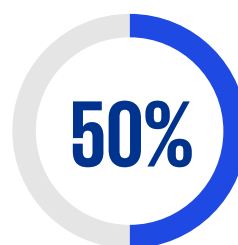
Антикоррупционный комплаенс остается лидером в списке приоритетных областей комплаенс – в этом году его отметили 66% респондентов.

51%



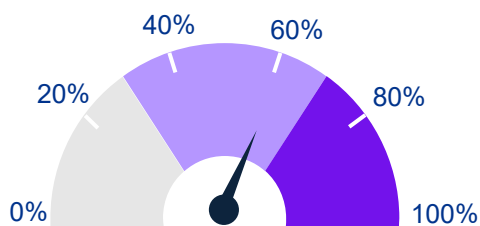
респондентов выделили приоритетность комплаенс в области соблюдения норм деловой этики.

50%



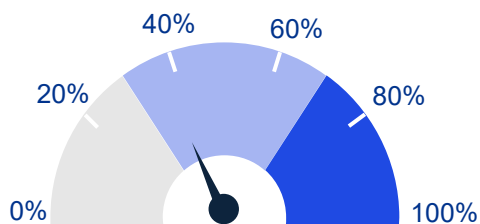
Половина респондентов (50%) отметили, что к деятельности компании применимы требования локального антикоррупционного законодательства. А вот иностранное анти-коррупционное законодательство применимо примерно для 15% респондентов.

Оценка комплаенс-рисков и коррупционных рисков



63%

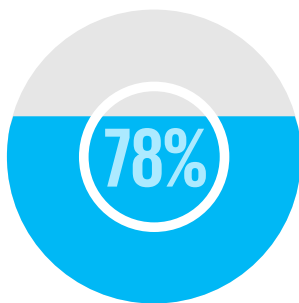
респондентов оценивают комплаенс-риски



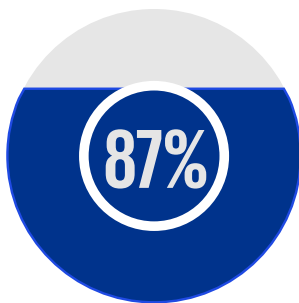
32%

считают оценку рисков действенным инструментом, который используется для внедрения мер по их минимизации

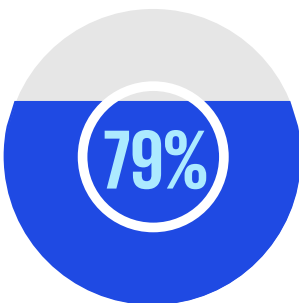
Выявление конфликта интересов



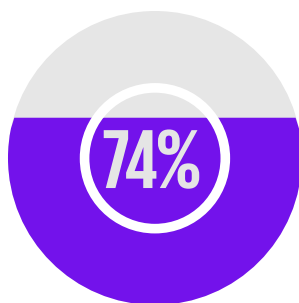
декларируют и/или проверяют конфликт интересов сотрудников



опрошенных требуют от сотрудников декларировать конфликт интересов при его возникновении



отметили, что декларирование конфликта интересов происходит при приеме на работу



участников нашего исследования осуществляют ежегодное декларирование конфликта интересов



17%

Решение о способе урегулирования конфликта интересов у 17% респондентов принимает руководитель/ сотрудник подразделения комплаенс

Проверка контрагентов



93%

респондентов выполняют проверку контрагентов централизованно, то есть силами одного подразделения, при этом у 3% это делают подразделения безопасности



30%

опрошенных компаний проводят оценку деловых партнеров только при первичном заключении договора. При этом минимум один раз в три года проверяют контрагентов 5% участников исследования



28%

для проверки деловых партнеров привлекают внешних провайдеров



18%

компаний проверяют благонадежность всех участников закупочных процедур



15%

респондентов осуществляют проверку контрагентов силами нескольких подразделений

Антикоррупционная оговорка и право на аудит, другие меры по минимизации комплаенс-рисков

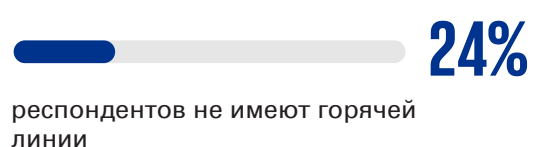
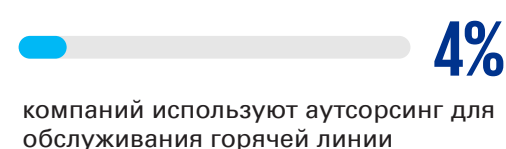
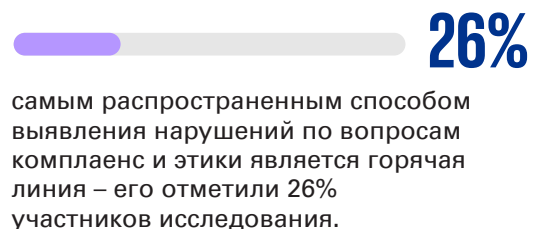
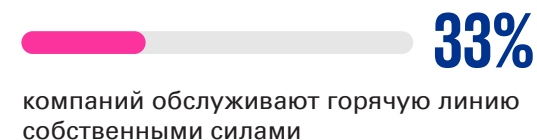
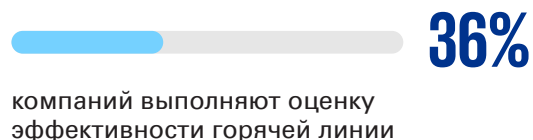
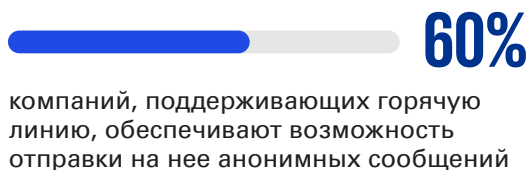
41%

опрошенных респондентов включают во все свои договоры антикоррупционную оговорку, из которых 11% применили санкции в отношении контрагентов, нарушивших данное положение договора

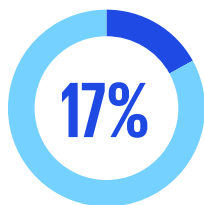
17%

право на аудит во все договоры включают только 17% респондентов, из которых 12% использовали это право в своей деятельности

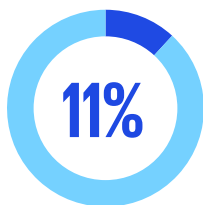
Поддержка горячей линии



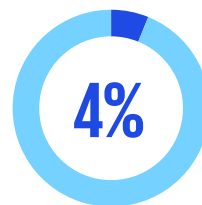
Мониторинг и контроль



респондентов проводят регулярное тестирование рискованных транзакций

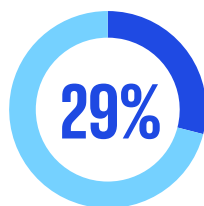


В 11% опрошенных компаний комплаенс-подразделение имеет доступ ко всем данным из систем учета компании, необходимым для тестирования рискованных транзакций

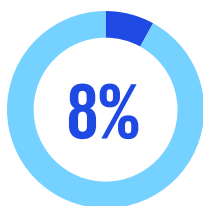


В 4% опрошенных компаний комплаенс-подразделения получают сообщения о нарушениях/нарушении, отправленные с помощью автоматизированных инструментов

Актуальные вопросы комплаенс



респондентов отметили, что им не хватает комплаенс-специалистов



респондентам не хватает правильного восприятия комплаенс-функции

8%

респондентов ответили, что в комплаенс-функции недостаточно применяется роботизация бизнес-процессов

Автоматизация бизнес-процессов и комплаенс-функции

Процессы, в которых у большинства респондентов реализован электронный документооборот и/или электронное согласование:



61%

заключение договоров
с контрагентами



99%

разработка политик
и процедур



43%

проверка
благонадежности
контрагентов

Процессы – лидеры по роботизации (робот выполняет работу вместо человека на отдельных этапах процесса или в целом в процессе):



19%

проверка
благонадежности
контрагентов



11%

обучение
сотрудников по
вопросам комплаенс
и этики



18%

обращения на
горячую линию,
их обработка и
обратная связь

Процессы, которые выполняются вручную у большинства респондентов:



88%

консультирование
сотрудников по
вопросам этики и
комплаенс



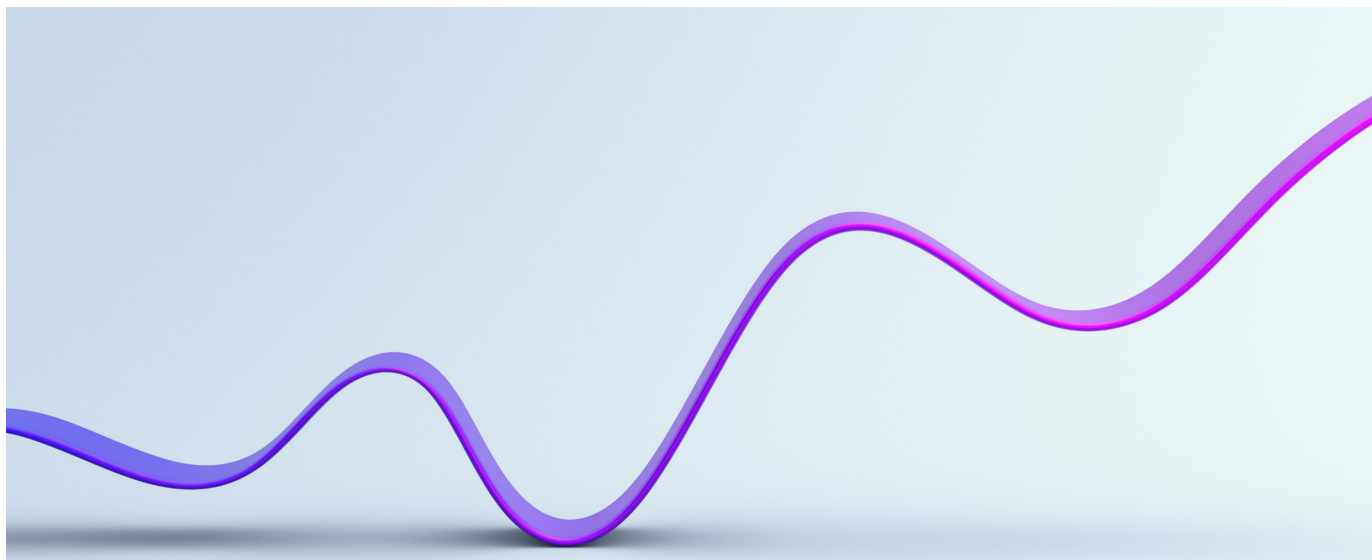
81%

проведение
расследований



97%

оценка комплаенс-
рисков



Приоритетные области комплаенса



66%

лидерство антикоррупционного комплаенса

По результатам исследования, лидерство антикоррупционного комплаенса среди приоритетных областей комплаенса осталось неизменным – 66% (89% в 2018 году, 93% в 2020 году).



Также в список важнейших областей входят соблюдение норм деловой этики (51%), соблюдение прав человека на рабочем месте (28%), комплаенс в области обеспечения конфиденциальности информации (27%) и защиты персональных данных (25%). Можно проследить прямую зависимость между приоритизацией областей комплаенса и величиной санкций, а также репутационных и договорных последствий за нарушения.



Применимое антикоррупционное законодательство

53%

респондентов
сообщили

к деятельности
компании применимы
требования
локального
антикоррупционного
законодательства

Также существенное количество респондентов сообщили о применимости иностранного антикоррупционного законодательства: Закон США "о противодействии коррупции за рубежом" (5,4%), Закон Великобритании "о борьбе со взяточничеством" (5,7%), Закон Франции "о прозрачности, борьбе с коррупцией и модернизации экономики" (3,6%).

Большая доля опрошенных, для которых применимо иностранное антикоррупционное законодательство, объясняется тем, что их материнские компании зарегистрированы или размещают ценные бумаги в соответствующих юрисдикциях.



Применение требований антикоррупционного законодательства

53%

Требования локального
законодательства

5,4%

Требования Закона США "О
противодействии коррупции за рубежом
(Foreign Corrupt Practices Act)"

5,7%

Требования Закона
Великобритании "О борьбе со
взяточничеством (UK Bribery
Act)"

3,6%

Требования Закона Франции
"О прозрачности, борьбе с коррупцией и
модернизации экономики (Sapin II)"

Примечание: более 40% респондентов отметили, что затрудняются ответить; респонденты могли выбрать несколько вариантов ответов.

Организация функции комплаенс

За время, прошедшее с нашего предыдущего исследования, международные организации в разных странах выпустили рекомендации по организации комплаенс-функции в компаниях.

Это, например стандарт в области комплаенс ISO 37301:2021 «Система управления соответствием – Требования с руководством по применению», принятый Международной организацией по стандартизации (ISO).



Комплаенс-программы компаний по-прежнему находятся в фокусе внимания правоохранительных органов, а следовательно эффективная организация комплаенс-функции должна быть включена в повестку дня и у руководства, и у собственников.

Как правило, регуляторы ожидают, что комплаенс-функция включает в себя как минимум следующие элементы: комплаенс-обязательства руководства и «тон сверху», оценка рисков, информирование и обучение, контроль и мониторинг.

Ответы в следующих разделах исследования показывают, как указанные элементы реализованы в компаниях наших респондентов.

Возраст функции комплаенс

41%

респондентов

функция комплаенс
существует более
одного года

У 41% респондентов функция комплаенс существует более одного года, в том числе у 32% - от года до трех лет и у 9% – от 3 до 10 лет. Доля респондентов, у которых функция комплаенс существует менее 1 года выросла в два раза – с 14% в 2020 году до 26% в 2022 году. Это связано с тем, что в этом году среди участников исследования были респонденты исключительно региона Центральной Азии и Кавказа, где в настоящее время происходит активное развитие комплаенс-функции, которая на предприятиях выделяется в отдельные подразделения.

Организационная структура функции комплаенс



46%

2018

40%

2022

Доля респондентов, которые имеют отдельное подразделение комплаенс незначительно снизилась, при этом 41% респондентов отметили, что в их компаниях комплаенс-функция существует более 1 года.

С другой стороны, 26,4% компаний (по сравнению с 14% в 2020 г.) находятся на начальном этапе внедрения комплаенс-функции и, следовательно, не выделяют данную функцию в отдельную структурную единицу.

В этом исследовании мы попросили наших респондентов ответить на отдельные вопросы об административном и функциональном подчинении их комплаенс-подразделения, поскольку они могут различаться. Так, административно функция может подчиняться руководству компании, а функционально – комплаенс-подразделению материнской компании.



Результаты нашего исследования в этом году показали, что в 23% случаев функциональное и административное подчинение одному и тому же лицу или органу управления компании совпадают.

Совпадение административного и функционального подчинения подразделения комплаенс

административно
и функционально
подчиняются
одному и тому же
органу, в т.ч.

23%

7,2%

Совету директоров
и/или комитетам при
совете директоров

4%

Президенту/
генеральному
директору (CEO)

3,5%

Комплаенс-
подразделению/
иному профильному
подразделению
материнской компании

2,2%

Начальнику
управления/ отдела
(CEO-2 и ниже)

2,2%

Руководству
материнской
компании

1,4%

Вице-президенту/
директору
департамента (CEO-1)

Численность подразделения комплаенс



Примечание: ответы рассчитывались для тех компаний, которые положительно ответили на вопрос о наличии обособленного структурного подразделения комплаенс.



Количество сотрудников комплаенс-функции в компаниях - респондентах слабо коррелирует с объемом их годовой выручки и со штатной численностью.

Примечание: вывод сделан на основании анализа данных 41% респондентов, которые положительно ответили на вопрос о наличии обособленного структурного подразделения комплаенс, а также у которых информация о выручке и численности сотрудников находится в открытом доступе.

Бюджет подразделения комплаенс

до \$15000

годовой бюджет

Годовой бюджет подразделения комплаенс 9% респондентов не превышает 15 тыс. долларов США.

2%

респондентов

\$7000-15000

5%

респондентов

> \$15000

7%

респондентов

до \$7000

44% респондентов отметили отсутствие бюджета у комплаенс-подразделения. Это свидетельствует о том, что основная часть бюджета у большинства респондентов предусмотрена исключительно под фонд оплаты труда.

Примечания: ответы рассчитывались для тех компаний, которые положительно ответили на вопрос о наличии обособленного структурного подразделения комплаенс; 43% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

Организация предоставления отчетности по вопросам комплаенс

24% из опрошенных ответили, что комплаенс-отчетность предоставляется совету директоров (в 2020 году – 29%). 5% респондентов предоставляют отчетность по комплаенс президенту/генеральному директору (в 2020 году – 20%).

Получатели отчетности комплаенс

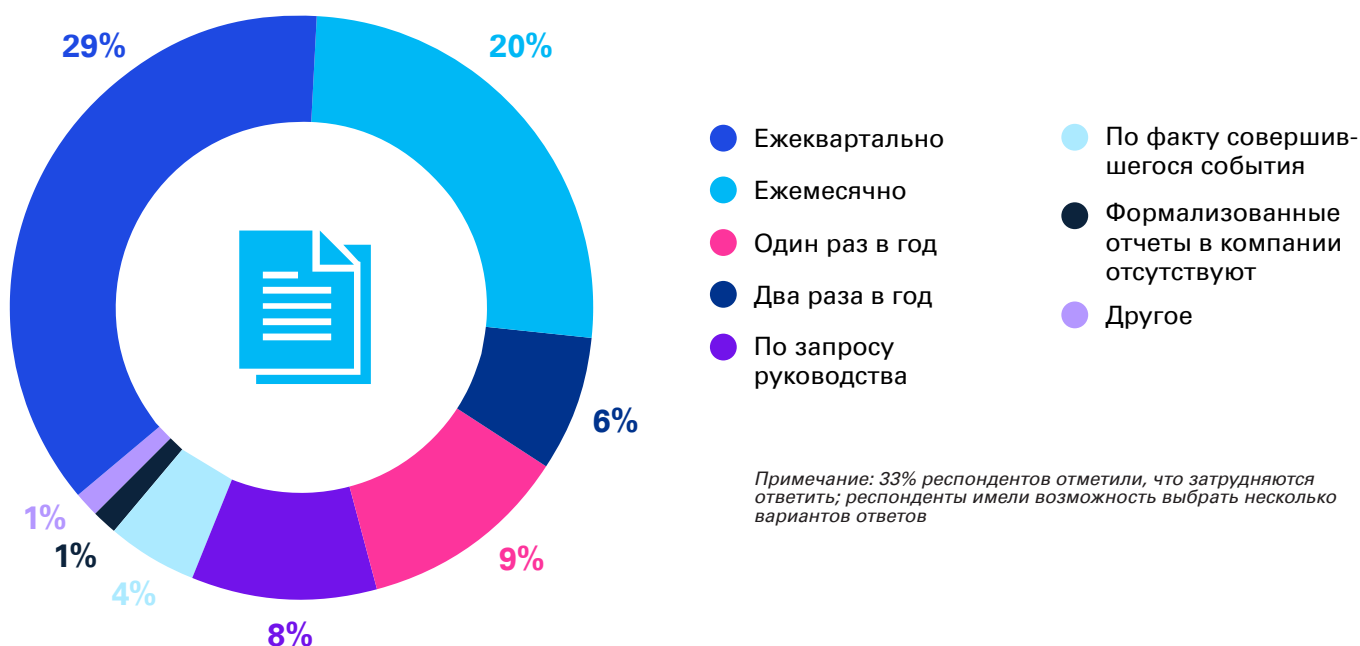


Примечания: 39,5% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

*Вопрос предполагал одиночный выбор ответов. В поле «Другое» респонденты отметили несколько получателей отчетов, из указанных выше, например, президента/генерального директора (CEO, единоличный исполнительный орган) и руководство материнской компании или руководство материнской компании и комплаенс-руководство материнской компании.

Периодичность составления отчетности по комплаенс

Отвечая на вопрос о периодичности составления отчетности по комплаенс, 1% респондентов ответили, что формализованная отчетность по комплаенс в компании отсутствует. Самое большое число респондентов (29%) готовят отчетность по комплаенс ежеквартально.



Оценка комплаенс-рисков и коррупционных рисков



Оценка комплаенс-рисков является областью для развития для многих компаний.

В то же время, согласно ISO 19600, построение эффективной комплаенс-системы должно носить риск-ориентированный подход, а оценка рисков является одним из ключевых элементов комплаенс-систем.

Отдельные страны постсоветского пространства выпустили свои рекомендации по построению риск-ориентированных комплаенс систем.

Так, в сентябре 2019 года Министерство труда и социальной защиты РФ утвердило «Рекомендации по порядку проведения оценки коррупционных рисков в организации» (далее – Рекомендации). Рекомендации детально и практически пошагово прописывают процедуру оценки коррупционных рисков и отвечают на ряд часто задаваемых вопросов. Например:

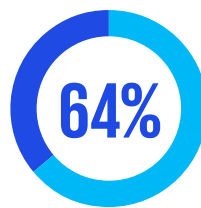
- Кому целесообразно поручить оценку коррупционных рисков: подразделению, ответственному за предупреждение коррупции, владельцам оцениваемых бизнес-процессов, внешним экспертам, специально созданной рабочей группе? В Рекомендациях рассматриваются плюсы и минусы каждого из этих вариантов.
- Как определить коррупционно критические точки бизнес-процессов? Двумя важными факторами Рекомендации называют (а) наличие у работника полномочий и (б) взаимодействие с государственными органами.
- Как оценить влияние риска, когда расчет финансового влияния не очевиден? Рекомендации предлагают помимо материального ущерба оценивать такие факторы, как вред жизни и здоровью граждан, вред национальной безопасности, а также репутационный ущерб компании.



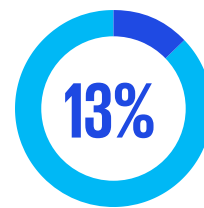
С 2020 года мы уделяем больше внимания оценке комплаенс-рисков и расширяем перечень вопросов, предложенных респондентам.

Примечание: 25% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

Оценка комплаенс-рисков



респондентов оценивают комплаенс-риски



респондентов не оценивают комплаенс-риски

Периодичность оценки комплаенс-рисков

23%

Ежегодно

20%

Ежеквартально

20%

По мере необходимости

1%

Другое

Примечание: ответы рассчитывались для тех компаний, которые положительно ответили на вопрос об оценке комплаенс-рисков; респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа; 25% отметили, что затрудняются ответить.

Судить об уровне развития системы оценки рисков в компании можно на основании того, как представлены результаты оценки рисков. Так, если для начального этапа развития системы характерно представление результатов в виде таблицы (как правило, Excel), то в зрелых системах используются специальные платформы визуализации оценки рисков в режиме реального времени.

84%

респондентов

проводят оценку коррупционных рисков

Периодичность оценки коррупционных рисков

Ежегодно

Затрудняюсь ответить

Ежеквартально

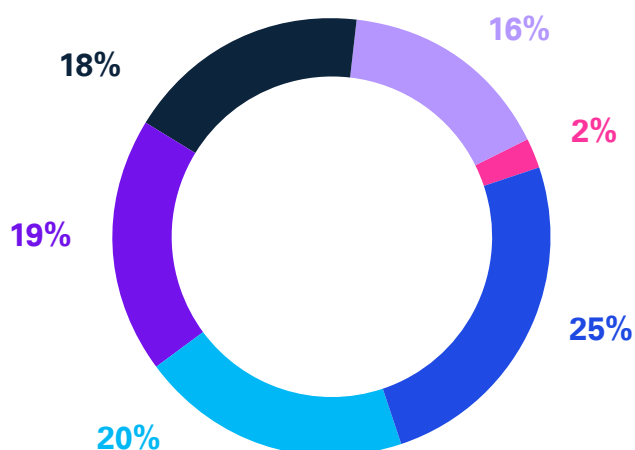
По мере необходимости

Не проводится

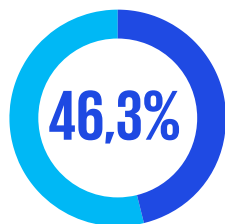
Другое

84% респондентов отметили, что они проводят оценку коррупционных рисков, то есть на 20% больше тех, которые оценивают комплаенс-риски, 16% респондентов не оценивают коррупционные риски.

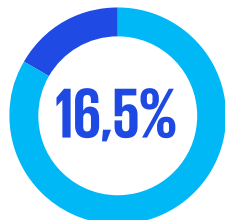
Несмотря на то, что многие компании находятся на начальном этапе развития системы оценки комплаенс рисков, только 16,5% респондентов ответили, что оценка комплаенс-рисков является формальностью. 46,3% же считают ее действенным инструментом, который используется для внедрения мер по минимизации рисков.



Ценность оценки комплаенс-рисков



Оценка комплаенс- рисков является действенным инструментом, который используется для внедрения мер по минимизации рисков для отдельных сфер комплаенс



Оценка комплаенс- рисков является скорее формальностью

Примечание: 37,2% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

Результаты оценки комплаенс-рисков

44%

В формате таблиц (например Excel)

4,2%

С использованием специальных платформ визуализации оценки рисков в режиме реального времени

1,9%

С использованием специализированных GRC программных продуктов

5%

Другое

Примечание: ответы рассчитывались для тех компаний, которые положительно ответили на вопрос об оценке комплаенс-рисков; 45% респондентов отметили, что затрудняются ответить.



Разработанные документы в области комплаенс



Примечание: респонденты могли выбрать несколько вариантов ответов.

Публикация документов в области комплаенс

48%
респондентов
сообщили

Комплаенс-документы
размещены на сайте
компании

Также существенное количество респондентов (более 46%) сообщили о том, что комплаенс-документы не размещены на открытых/публичных источниках.

Менее 6% респондентов указали, что комплаенс-документы разработаны на уровне группы/материнской компании и, следовательно, размещены на сайте материнской компании.

Поддержка комплаенс-функции



40,8%

В компании реализуется принцип «тон сверху» и комплаенс-функция поддерживается руководством



21,7%

Отсутствует поддержка комплаенс-функции со стороны руководства

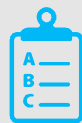
Примечание: 37,5% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

Комплаенс в бизнес-процессах компании

Роль комплаенс в бизнес-процессах компании

В рамках данного исследования были охвачены вопросы распределения ролей комплаенс в различных бизнес-процессах компаний (в т.ч. разработка политик и процедур, обучение контрагентов вопросам этики и комплаенс и новые продукты и др.), в том числе как исполнителя или согласующего.

Полученные ответы показали, что комплаенс подразделения большинства опрошенных как полностью исполняют, так и являются согласующими в процессе разработки политик и процедур (44% и 25% респондентов соответственно). 30% респондентов проводят обучение своих контрагентов по вопросам этики и комплаенс. 18% респондентов комплаенс-подразделений не вовлечено в процесс создания новых продуктов компании.



Как и в 2018 году, большинство респондентов указали, что комплаенс-подразделение является исполнителем в таких процессах, как обучение и консультирование сотрудников по вопросам комплаенс (50% и 50% респондентов соответственно), оценка комплаенс-рисков (50% респондентов), проведение внутренних расследований (43%), обработка и предоставление обратной связи по горячей линии (39%).

72%

респондентов
сообщили

комплаенс-подразделение является
исполнителем в процессе управления
конфликтов интересов

В качестве согласующего подразделения, комплаенс-функция большинства опрошенных компаний участвует в рискованных процессах: заключение договоров с контрагентами (66% респондентов), оказание благотворительной и спонсорской помощи (55% и 54% опрошенных соответственно), заключение крупных сделок и операций, которые выходят за рамки корпоративных политик и процедур (57% и 58% опрошенных соответственно), предоставление/получение подарков и знаков делового гостеприимства (51%). Существенной является доля респондентов, где комплаенс находится в цепочке согласования при проверке контрагентов (42%).

Роль комплаенс в бизнес-процессах компании

	Исполнение (комплаенс – исполнитель всего процесса или отдельных шагов процесса)	Согласование (комплаенс находится в цепочке согла- сования в рамках процесса)	Комплаенс в данный процесс не вовлечен	Затрудняюсь ответить
Разработка политик и процедур	44%	25%	10%	40%
Мониторинг регуляторной среды (идентификация комплаенс-обязательств)	41%	20%	9%	43%
Оценка комплаенс-рисков	50%	20%	7%	39%
Обращения на горячую линию, их обработка и обратная связь	39%	18%	9%	43%
Обучение сотрудников по вопросам комплаенс и этики	50%	17%	9%	38%
Обучение контрагентов по вопросам комплаенс и этики	30%	18%	16%	45%
Консультирование сотрудников по вопросам комплаенс	50%	18%	7%	38%
Управление конфликтом интересов	44%	21%	9%	40%
Проверка благонадежности контрагентов	33%	17%	16%	44%
Заключение договоров с контрагентами	33%	66%	22%	4%
Предоставление и получение деловых подарков/знаков делового гостеприимства	28%	16%	17%	47%
Оказание благотворительной и социальной помощи	22%	15%	23%	48%
Осуществление спонсорской деятельности	21%	15%	23%	48%
Предоставление скидок, бонусов по продажам	20%	14%	23%	49%
Заключение крупных сделок, включая M&A	21%	18%	19%	50%
Осуществление операций и сделок, которые выходят за рамки (не описаны или противоречат) существующих корпоративных политик и процедур	22%	17%	18%	51%
Проведение внутренних расследований	43%	21%	9%	40%
Новые продукты компании	21%	17%	18%	50%

Выявление конфликта интересов

Поскольку идентификация конфликта интересов является важным инструментом противодействия мошенничеству и коррупции, в исследовании этого года мы детализировали перечень вопросов по данной теме. В частности, мы просили

респондентов указать периодичность декларирования/проверки конфликта интересов, категории декларантов и порядок принятия решений по урегулированию конфликта интересов.

Наличие проверки на конфликт интересов

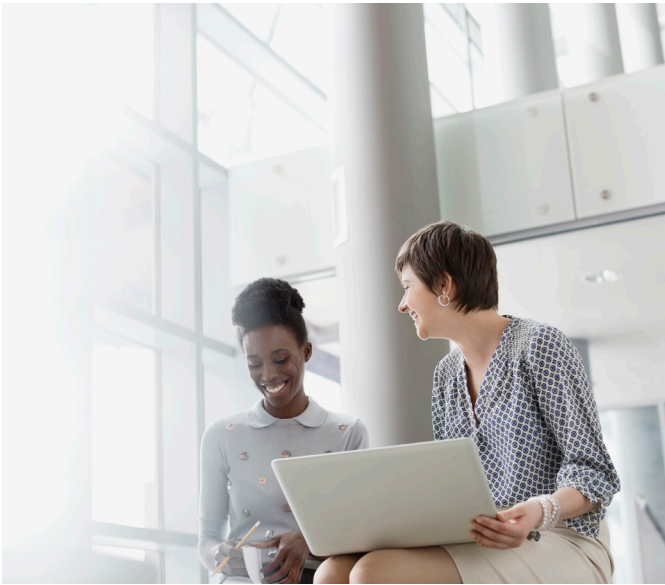


У 78% респондентов организовано декларирование и/или проверка конфликта интересов



У 47% респондентов процесс отсутствует

Примечание: 98% респондентов отметили, что затрудняются ответить.



Декларирование конфликта интересов у большинства респондентов выполняется в двух случаях: при приеме на работу (79%) и в случае возникновения конфликта интересов (87%).

Периодичность декларирования конфликта интересов и декларанты

	Все респонденты	Все сотрудники	Руководство	Сотрудники на отдельных должностях с повышенным комплаенс-риском
Ежегодное декларирование конфликта интересов	74%	32%	28%	14%
Декларирование конфликта интересов при приеме на работу	67%	33%	22%	12%
Декларирование конфликта интересов при переводе на другую должность/в другое подразделение	65%	31%	20%	14%
Декларирование конфликта интересов при его возникновении	68%	36%	21%	11%

Примечание: 37% респондентов отметили, что затрудняются ответить. Был возможен одновременный выбор нескольких категорий.

79%
респондентов

проводят проверку наличия
конфликта интересов при
приеме на работу

Половина респондентов осуществляет периодический мониторинг конфликта интересов своими силами или силами внешних консультантов.

Проверка конфликта интересов

	Все респонденты	Все сотрудники	Руководство	Сотрудники на отдельных должностях с повышенным комплаенс-риском
Компания осуществляет проверку наличия конфликта интересов при приеме на работу	65%	35%	18%	12%
Компания осуществляет периодический мониторинг конфликта интересов своими силами или силами внешних консультантов	63%	31%	20%	12%

Примечание: У 58% респондентов процесс отсутствует. Был возможен одновременный выбор нескольких категорий.

Принятие решения по урегулированию ситуации конфликта интересов



Примечание: респонденты могли выбрать несколько вариантов ответов; 36% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

Проверка контрагентов

Цель проверки контрагентов



Основными целями проверки контрагентов также стали: выявление случаев конфликта интересов (40% респондентов), соответствие требованиям налоговых органов и локального антикоррупционного законодательства (35% и 34% соответственно).

Обращает внимание существенное количество респондентов, которые проверяют контрагентов для целей соответствия санкционным требованиям – 15%.

Примечание: вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответов; 1% респондентов ответили «Другое», 34% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

Претензии налоговых органов по причине хозяйственных операций с неблагонадежными контрагентами

6%

респондентов ответили, что как минимум один раз сталкивались с претензиями налоговых органов по причине осуществления хозяйственных операций с неблагонадежными контрагентами

50%

респондентов не сталкивались с претензиями налоговых органов по указанным причинам

Примечание: 39% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

Ответственные за проверку контрагентов

48%

респондентов

выполняют проверку контрагентов
централизованно, т.е. силами одного подразделения

У большинства из них чаще всего в этой роли выступает подразделение комплаенс (14%). У 11% за проверки контрагентов отвечает юридическое подразделение, а 10% делают это силами сотрудников бизнес-подразделения, которое планирует заключение контракта с контрагентом. У 0,1% респондентов (ответ «Другое») проверка контрагентов выполняется

децентрализованно т.е. сбор и анализ информации по различным аспектам деятельности контрагентов параллельно или последовательно выполняют различные подразделения. Среди таких подразделений чаще всех указывались финансовое подразделения, подразделение безопасности и управления рисками (в разных комбинациях).

Ответственные за проверку контрагентов

14%

Подразделение
комплаенс

11%

Юридическое
подразделение

10%

Сотрудник бизнес-
подразделения, которое
планирует заключение
контракта с контрагентом

8%

Финансовое
подразделение/
Бухгалтерия

3%

Подразделение
безопасности

1%

Подразделение
управления
рисками

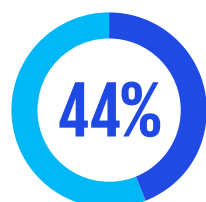
0,1%

Другое

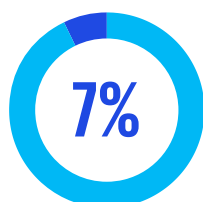
Примечание: 50% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

Привлечение подрядчиков и периодичность проверки контрагентов

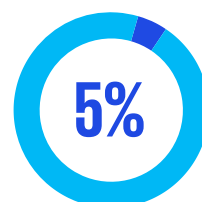
Привлечение подрядчиков для проверки контрагентов



Проверка
контрагентов
собственными
силами



Проверка
контрагентов
подрядчиками
(полностью)



Проверка
контрагентов
с привлечением
подрядчиков
(частично)

Примечание: 44% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

Ответственные за проверку контрагентов

44%

респондентов

проводят проверку контрагентов собственными силами, без привлечения сторонних подрядчиков

30%

респондентов

проводят оценку деловых партнеров при первичном заключении договора

В то же время мы отмечаем 5% число компаний, которые проверяют контрагентов минимум один раз в три года – 1%.

Несколько респондентов (их ответы попали в категорию «Другое») проводят постоянный мониторинг изменений состояния контрагентов с использованием автоматизированных инструментов.

Периодичность проверки контрагентов

30%

При первичном заключении договора

6%

Чаще одного раза в год

5%

Один раз в 1-3 года

1%

Реже одного раза в 3 года

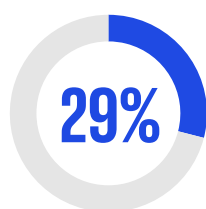
0,3%

Другое

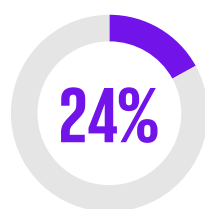
Примечание: вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответов; 59% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

Процедуры и объекты проверки контрагентов

Регламентация процесса проверки контрагентов



респондентов не имеют регламентированных процедур проверки контрагентов



респондентов имеют регламентированные процедуры проверки контрагентов

Примечание: 48% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

18% опрошенных компаний проверяют всех участников закупки, а 19% – только победителя тендера.

Проверка контрагентов в рамках закупочных процедур



Проверяется только победитель, с которым планируется заключать договор



Проверяются все участники закупочной процедуры



Контрагенты на этом этапе не проверяются

Примечание: 56% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

Критерии оценки и уровня рисков контрагентов

Критерии оценки контрагентов



Примечание: вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответов; 53% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

Критерии оценки уровня риска контрагентов



респондентов имеют критерии оценки уровня риска контрагентов

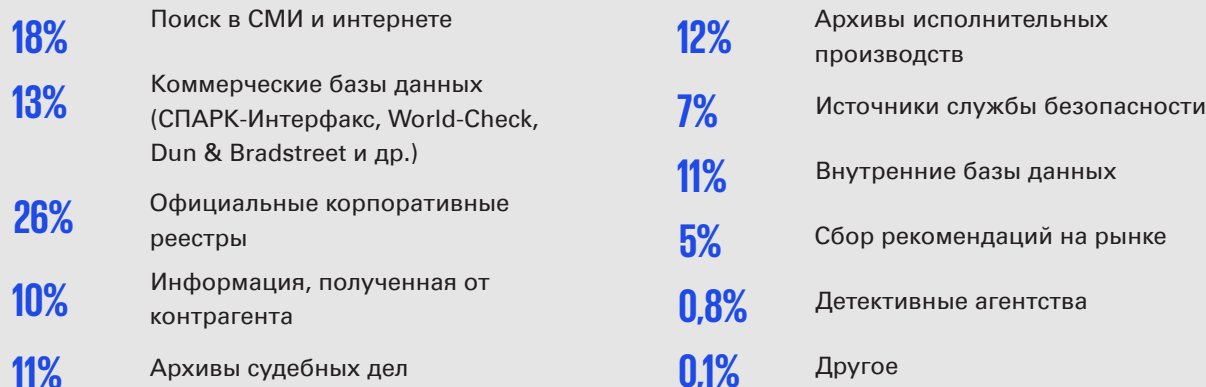


респондентов не имеют критериев оценки уровня риска контрагентов

Примечание: 54% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

Источники информации для проверки контрагентов

Инструменты оценки контрагента



Примечание: вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответов; 56% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

Что можно улучшить в процессе проверки контрагентов

Что можно улучшить в процессе проверки контрагентов

27%

Использовать больше источников информации

25%

Внедрить автоматизацию

11%

Расширить штат специалистов, занимающихся проверкой контрагентов

10%

Внедрить риск-ориентированный подход в проверке контрагентов

9%

Проводить сплошную проверку контрагентов

6%

респондентов

считают существующие процедуры проверки контрагентов достаточными в своих компаниях

25%

респондентов

считает, что улучшить процесс проверки контрагентов можно, внедрив автоматизацию



Примечание: вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответов; 1% респондентов ответили «Другое», 51% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

Антикоррупционная оговорка и право на аудит, другие меры по минимизации комплаенс-рисков

Антикоррупционная оговорка сегодня широко используется в договорах, в отличие от оговорки про право на аудит, которая включается в договоры значительно реже.

Право на аудит требуется, как правило, в комплексных договорах с высокой стоимостью, предусматривающих привлечение в цепочку поставок/выполнения работ/оказания услуг посредников или подрядчиков.

Так, 42% респондентов ответили, что включают антикоррупционную оговорку во все договоры, и только 14% респондентов во все договоры включают положения с правом на аудит.

Включение в договоры права на аудит



Примечание: 54% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

Использование права на аудит

12%

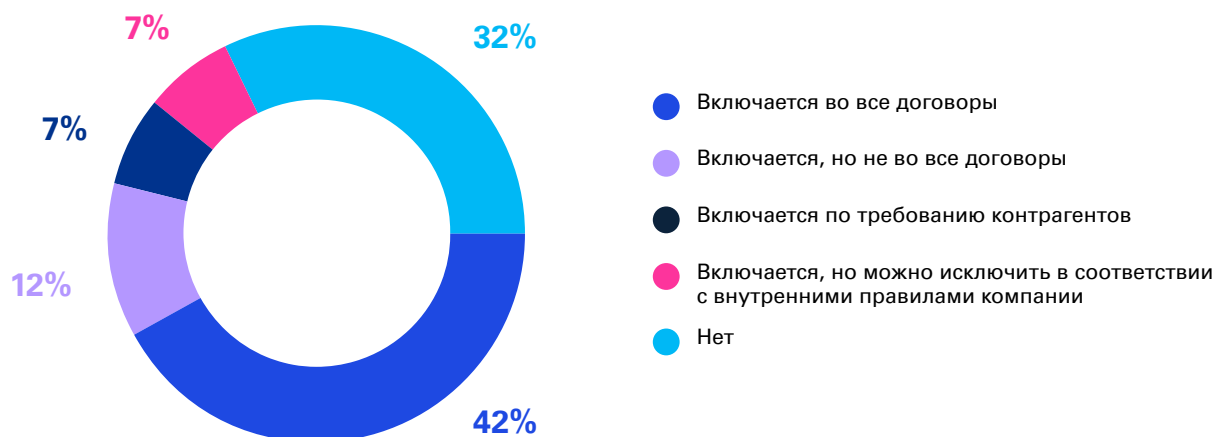
респондентов, включающих положение с правом на аудит в договоры, применяли данное право

27%

респондентов, включающих положение с правом на аудит в договоры, не применяли данное право

Примечание: ответы рассчитывались для тех компаний, которые положительно ответили на вопрос о включении в договоры положений с правом на аудит; 60% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

Применение антикоррупционной оговорки



Применение санкций, предусмотренных антикоррупционной оговоркой

12% Да

респондентов, включающих антикоррупционную оговорку в договоры, применяли санкции в отношении контрагентов, нарушивших антикоррупционную оговорку

38% Нет

респондентов, включающих антикоррупционную оговорку в договоры, не применяли санкции в отношении контрагентов, нарушивших антикоррупционную оговорку

Примечание: ответы рассчитывались для тех компаний, которые положительно ответили на вопрос о включении в договоры антикоррупционной оговорки; 51% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

60%
респондентов

также используют иные меры минимизации комплаенс-рисков

60% респондентов помимо антикоррупционной оговорки и положений с правом на аудит также используют иные меры минимизации комплаенс-рисков. Среди таких мер наиболее популярными у наших респондентов являются ограничение возможностей контрагента действовать от имени компании (14%) и постоянный мониторинг деятельности контрагента (13%).

Дополнительные меры по минимизации комплаенс-рисков

5%

Проверка платежей, совершаемых контрагентом от имени компании

14%

Ограничение возможностей контрагента действовать от имени компании

4%

Проведение регулярной сертификации контрагента

13%

Постоянный мониторинг деятельности контрагента

9%

Проведение антикоррупционных тренингов и обучения для сотрудников контрагента

10%

Проверка и одобрение совершаемых контрагенту платежей

5%

Меры по минимизации выявленных комплаенс-рисков не используются компанией

Примечание: вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответов; 63% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

Поддержка горячей линии

26%

респондентов

выявляют нарушения по вопросам комплаенс и этики посредством горячей линии

Самыми распространенными способами выявления нарушений по вопросам комплаенс и этики являются горячая линия

(26%) и внутренние аудиторские проверки (26%), которые опередили по эффективности проверки комплаенс-подразделения (20%), лидировавшие в комплаенс-исследовании 2020 года.

Все больше компаний внедряют механизмы сообщения о нарушениях по вопросам комплаенс и этики – только 24% респондентов не имеют горячей линии.

Способы выявления нарушений комплаенс-процедур

26%

Горячая линия

26%

Внутренние аудиторские проверки

20%

Проверки комплаенс-подразделения

9%

«По наводке»

12%

Проверки службой безопасности

12%

Проверки подразделения по внутреннему контролю

14%

Внешние аудиторские проверки

6%

Использование автоматизированных контролей

9%

Проверки руководства

Примечание: вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответов; 46% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

В странах Центральной Азии и Кавказа достаточно популярен метод личного посещения ответственного руководителя в качестве способа получения сообщений о нарушениях по вопросам комплаенс (23%).

Онлайн-портал и чат-боты используют только 12% и 6% респондентов соответственно, несмотря на тенденции по автоматизации комплаенс-процессов.

Самыми распространенными каналами горячей линии остаются телефонный номер (у 42% респондентов) и электронная почта (у 36% респондентов).

Используемые каналы горячей линии



Организация горячей линии

33%

Внутренними силами

4,3%

Третьей стороной (аутсорсинг)

4%

И внутренними силами, и материнской компанией

3%

И внутренними силами и третьей стороной (аутсорсинг)

3%

Материнской компанией

60%

респондентов

обеспечивают возможность отправки анонимных сообщений на горячую линию

Примечание: ответы рассчитывались для тех компаний, которые положительно ответили на вопрос о наличии горячей линии.

Основными инструментами популяризации горячей линии у респондентов стали: размещение информации о горячей линии на внутреннем корпоративном сайте (20%), информационные плакаты (16%) и тренинги (15%). Отмечаем, что высшее руководство вовлечено в популяризацию горячей линии только у 7% респондентов.

Всего 4% респондентов, у которых есть горячая линия - не проводят специальных мероприятий по ее популяризации.

Примечание: ответы рассчитывались для тех компаний, которые положительно ответили на вопрос о наличии горячей линии; 51% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

Способы популяризации и информирования о горячей линии



Примечание: ответы рассчитывались для тех компаний, которые положительно ответили на вопрос о наличии горячей линии; вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответов; 52% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

Оценку эффективности горячей линии можно измерить количеством релевантных сообщений, то есть таких, которые содержат информацию о нарушениях в сфере этики и комплаенс. Более 17% респондентов отметили, что менее 30% поступающих на горячую линию сообщений являются релевантными. Только у 5% респондентов на горячую линию поступает 50% и более релевантных сообщений. Эти респонденты используют в среднем 5 способов популяризации и информирования о горячей линии, в то время как те компании, которые указали на низкое количество релевантных сообщений, применяют только 3 способа.

Доля релевантных обращений на «горячую линию»

5%
респондентов

Более 50%
релевантных
обращений

4%
респондентов

30-50%
релевантных
обращений

17%
респондентов

Менее 30%
релевантных
обращений



Примечание: ответы рассчитывались для тех компаний, которые положительно ответили на вопрос о наличии горячей линии; 74,1% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

35%

респондентов

у которых есть горячая линия,
проводят оценку ее работы

Оценка эффективности горячей линии



16%

Оценка эффективности горячей линии не осуществляется



13%

Оценка эффективности горячей линии осуществляется силами подразделения комплаенс



12%

Оценка эффективности горячей линии осуществляется силами внутреннего контроля/внутреннего аудита



6%

Оценка эффективности горячей линии осуществляется руководством компании



3%

Оценка эффективности горячей линии осуществляется силами службы безопасности



2%

Оценка эффективности горячей линии осуществляется силами внешних консультантов

Примечание: ответы рассчитывались для тех компаний, которые положительно ответили на вопрос о наличии горячей линии; вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответов; 55,1% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

Мониторинг и контроль

Практика KPMG показывает, что для оценки бизнес-процессов с точки зрения комплаенса необходимо регулярно тестировать рискованные транзакции на предмет их содержания, корректности отражения в учете, а также наличия необходимых подтверждающих документов.

17%

участников
исследования

проводят тестирование
рисковых транзакций

27%

Не проводят регулярное
тестирование рискованных
транзакций

17%

Проводят регулярное
тестирование рискованных
транзакций

Примечание: 55% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

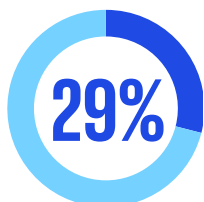
Респонденты, которые выбрали «Другое», указали в своих ответах, что выборочное тестирование проводится по запросам, а также что регулярное тестирование операций планируется к внедрению.

Источники данных для тестирования рискованных транзакций

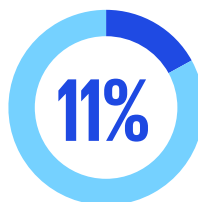
У 4% участников нашего исследования реализована функция автоматизированного выявления рискованных операций – комплаенс-подразделение получает оповещения в случае обнаружения таких операций.

В 59% случаев информация запрашивается напрямую у структурных подразделений – владельцев бизнес-процессов, при этом постоянный доступ и возможность выгрузки данных из соответствующих систем учета есть только у 53% респондентов.

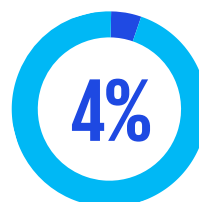
Источники данных для тестирования рискованных транзакций



Комплаенс-подразделение запрашивает необходимую информацию у ответственных сотрудников для проведения мониторинга, постоянного доступа к соответствующим учетным системам у комплаенс-подразделения нет



У комплаенс-подразделения есть доступ и возможность выгрузки данных из соответствующих систем учета



В компании автоматизировано выявление рискованных операций, и комплаенс-подразделение получает оповещения в случае их обнаружения

Примечание: респонденты имели возможность выбрать несколько вариантов ответов. 62% корреспондентов отметили, что затрудняются ответить.

Способы оповещения комплаенс-подразделения о рискованных операциях

Количество респондентов, у которых сообщения о нарушениях поступают автоматически, практически не изменилось (14% в 2018 году, 15% в 2022 году).

Способы оповещения комплаенс-подразделения о рискованных операциях

15%

Оповещения приходят только в виде сообщений от сотрудников (устных, по электронной почте, по горячей линии)

12%

Автоматически сформированные оповещения приходят на электронный адрес комплаенс-подразделения/ответственного лица

9%

Комплаенс-подразделение/ответственное лицо не получает оповещения о выявленных рискованных транзакциях

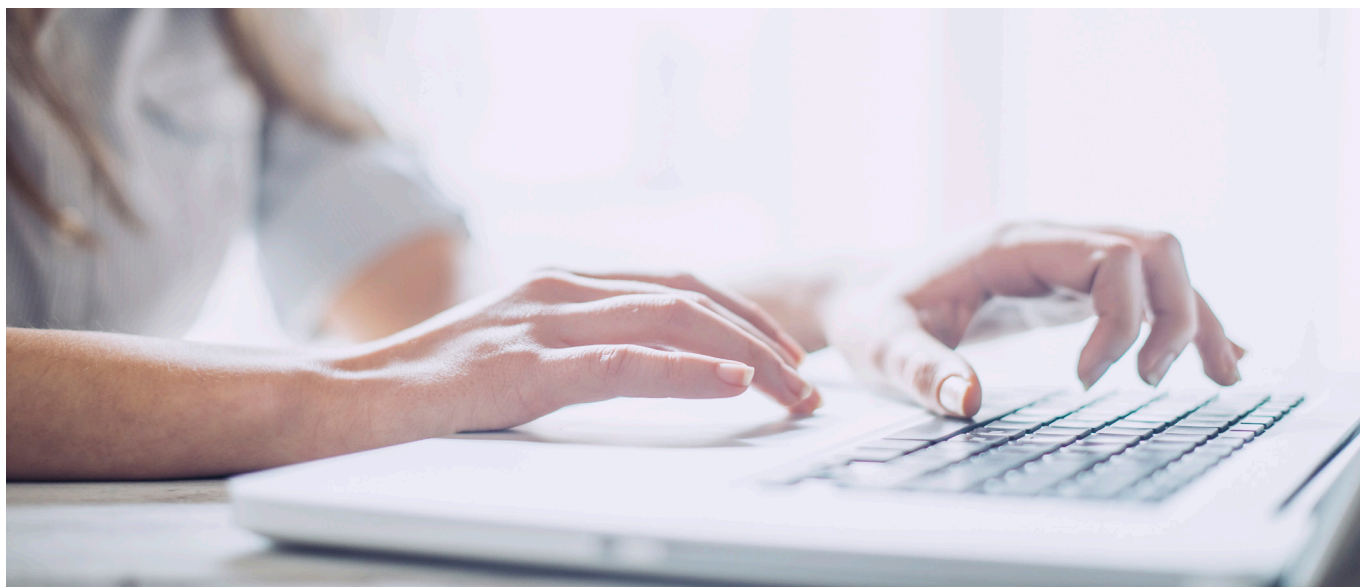
5%

Автоматически сформированные оповещения поступают на специальную платформу, к которой у комплаенс-подразделения/ответственного лица есть доступ

0,1%

Другое

Примечание: респонденты имели возможность выбрать несколько вариантов ответов; 63% респондентов отметили, что затрудняются ответить.



Актуальные вопросы комплаенс

Как и в наших предыдущих исследованиях, в этом году мы также решили узнать мнение наших респондентов о том, чего не хватает сейчас комплаенс-функции в их компании.

28%

респондентов

необходимы
специалисты
в области
комплаенс

28% респондентов ответили, что комплаенс-функции необходимы специалисты в области комплаенс. 22% респондентов отметили потребность в соответствующей оплате труда специалистов в области комплаенс.

Также значительное количество опрошенных отметили, что руководителям и сотрудникам комплаенс-функций не хватает способности и возможности, в том числе на уровне hard и soft skills, чтобы продвигать их функцию внутри компании. Речь идет о специализированном обучении по вопросам комплаенс, формировании восприятия функции как советника, а не как ревизора, а также понимания роли и задачи функции топ-менеджментом, акционерами и сотрудниками компании.

Все это свидетельствует о необходимости проведения более вдумчивой и системной работы со стороны комплаенс с сотрудниками на разных уровнях (совет директоров, топ-менеджмент, среднее звено, рядовые сотрудники).



Чего не хватает комплаенс-функции в компании?



Примечание: респонденты имели возможность выбрать несколько вариантов ответов; 43% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

Автоматизация бизнес-процессов

В нашем предыдущем исследовании 2018 года мы указывали предпосылки для автоматизации комплаенс-функции, среди которых были рутинность и массовость операций в процессе, возможность его детального описания, а также наличие финансовой возможности для автоматизации процесса. В исследовании этого года мы видим, что тенденция к автоматизации рутинных процессов по-прежнему актуальна.



В качестве топ-3 процессов, в которых реализован электронный документооборот и/или электронное согласование, компании-респонденты назвали: разработка политик и процедур (71%), оказание благотворительной помощи (20%), мониторинг регуляторной среды (19%).

Лидерами по роботизации (робот выполняет работу за человека на отдельных этапах процесса или в целом в процессе), по мнению респондентов, являются оказание благотворительной помощи (7%), обращения на горячую линию, их обработка и обратная связь (5%), проверка благонадежности контрагентов (5%).

При этом такие процессы как консультирование сотрудников по вопросам этики и комплаенс, проведение расследований, а также оценка комплаенс-рисков, у большинства респондентов выполняются вручную.



Автоматизация бизнес-процессов компании

	Реализован электронный документо- оборот и/или электронное согласование	Отдельные шаги процесса роботизи- рованы (робот выполняет работу за человека)	Процесс выполняется вручную	Автомати- зация планируется к внедрению	Затрудняюсь ответить
Разработка политик и процедур	71%	2%	20%	3%	27%
Мониторинг регуляторной среды (идентификация комплаенс-обязательств)	19%	4%	21%	4%	27%
Оценка комплаенс-рисков	16%	3%	27%	2%	25%
Обращения на горячую линию, их обработка и обратная связь	15%	5%	19%	5%	26%
Обучение сотрудников по вопросам комплаенс и этики	16%	4%	19%	4%	26%
Обучение контрагентов по вопросам комплаенс и этики	10%	3%	19%	11%	39%
Консультирование сотрудников по вопросам комплаенс	13%	3%	24%	4%	26%
Управление конфликтом интересов	13%	4%	24%	4%	5%
Проверка благонадежности контрагентов	12%	5%	17%	5%	27%
Заключение договоров с контрагентами	4%	4%	13%	5%	30%
Предоставление и получение деловых подарков/знаков делового гостеприимства	9%	2%	17%	5%	30%
Оказание благотворительной и социальной помощи	20%	7%	51%	4%	30%
Осуществление спонсорской деятельности	10%	2%	14%	5%	31%
Предоставление скидок, бонусов по продажам	9%	3%	13%	6%	32%
Заключение крупных сделок, включая M&A	10%	3%	12%	5%	32%
Осуществление операций и сделок, которые выходят за рамки (не описаны или противоречат) существующим корпоративным политикам и процедурам	9%	3%	12%	5%	32%
Проведение внутренних расследований	13%	3%	22%	4%	25%
Мониторинг рискованных операций и сделок (на выборочной основе)	11%	3%	18%	5%	28%
Новые продукты компании	12%	3%	13%	5%	32%

Основные препятствия автоматизации

19% респондентов считают, что в их компании автоматизация не используется из-за отсутствия ресурсов, 8% отмечают, что автоматизация процессов запланирована для реализации в ближайшие три года, что подтверждает тенденцию к автоматизации бизнес-процессов.

19%

Отсутствие ресурсов
на проведение автоматизации

15%

Автоматизация запланирована к
реализации в ближайшие три
года

8%

Отсутствие необходимости
автоматизировать процесс,
текущий процесс и так работает

7%

Отсутствие необходимых
данных и/или систематизации
данных

6%

Отсутствие поддержки
со стороны руководства



Примечание: респонденты имели возможность выбрать несколько вариантов ответов; 0,1% респондентов ответили «Другое»; 11% респондентов отметили, что затрудняются ответить.

Контакты

Габит Мусрепов

**Консалтинг
KPMG Caspian**

Партнер

T: +7 777 780 89 70

E: gmusrepov@kpmg.kz

Алёна Дюсембаева

**Консалтинг
KPMG Caspian**

Заместитель директора

T: +994 51 447 71 10

T: +7 777 030 60 01

E: adyussembayeva@kpmg.kz

Кымбат Сүлейменова

**Консалтинг
KPMG Caspian**

Старший консультант

T: +7 701 222 46 12

E: ksuleimenova@kpmg.kz

kpmg.kz

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2022 КПМГ. КПМГ означает ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», ТОО «КПМГ Аудит», ТОО «КПМГ Валюэйшн», компании, зарегистрированные в соответствии с законодательством Республики Казахстан, члены сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.