

## **Автоматизация процесса управления конфликтом интересов (как один из способов развития корпоративной культуры комплаенс)**

### **1. С чем столкнулись**

Внешние факторы. В коммерческой организации задача по выстраиванию антикоррупционной деятельности в системе комплаенс, частью которой является управление конфликтом интересов, не может быть решена без создания мер государственной поддержки частного сектора. Законодательство обязывает бизнес проводить антикоррупционную деятельность, хотя реализация антикоррупционных механизмов для коммерческих организаций законодательно не закреплена.

Рассмотрение трудовых споров по конфликту интересов в суде сводится к общеприменительной практике в рамках дисциплинарной ответственности, увольнение за которое возможно только для государственных служащих. Зачастую судебная практика складывается субъективно в пользу работников, а не по фактическим обстоятельствам. Меры и пределы персональной ответственности работников законодательством не определены, судебная перспектива туманна. Просвещение бизнеса со стороны государства недостаточное.

Все это создает предпосылки для злоупотреблений как со стороны работников, так и отсутствие мотивации руководителей разных управленческих уровней.

Внутренние факторы. Сбор, обработка деклараций о раскрытии конфликта интересов, его выявление и рассмотрение в компании с разветвленной сетью региональных филиалов трудозатратна и ресурсоемка, т.к. для этого необходимы дополнительные человеческие ресурсы, внесение изменений в организационную структуру компании закупка соответствующих инструментов реализации, обучение и т.д.

Выстраивание процессов управления конфликтом интересов без достаточных на это ресурсы и необходимых инструментов контроля в привязке к системе кадрового учета, системам безопасности и другим системам аналитических возможностей является бессистемным и непрозрачным, с низким процентом раскрываемости.

Отсутствие аналитических инструментов не позволяют рассчитать добавленную стоимость и эффективность от внедренных процессов. Сотрудники службы персонала и менеджмента разных уровней в процессе управления конфликтом интересов своей роли в управлении конфликтом интересов не видят, т.к. в свалившейся на них операционной и идеологической нагрузке польза для бизнеса неочевидна.

### **2. Опыт внедрения автоматизации декларирования конфликта интересов**

Задачи, которые перед нами стояли. Внутри компании требовались новые подходы в построении культуры комплаенс и был начат поиск доступных возможностей. Наилучший способ формирования нового подхода мы увидели в выстраивании культуры управления конфликтом, которая позволит обеспечить проникновение культуры комплаенс во все сферы деятельности таким образом, чтобы охватить сотрудников всей компании, определить роль руководителей всех уровней и службы персонала в системе комплаенс, при этом иметь экспертизу разных функциональных областей, когда это потребуется. Важным для нас являлось не только автоматизировать декларирование конфликта интересов, создание доверительного и безопасного личного взаимодействия со всеми участниками системы управления конфликтом интересов, повысить значимость комплаенс-контроля и службы безопасности.

Поскольку готовых простых решений системы управления конфликтом интересов не оказалось, либо на рынок предлагал дорогостоящие и более сложные автоматизированные системы. Целесообразность и эффективность таких затрат для компании достаточно прозрачна на момент внедрения, поэтому было принято решение автоматизировать и настроить бизнес-процесс собственными силами на базе уже имеющихся систем с интегрировав их с кадровым контуром, системами безопасности и другими ERP-системами.

При внесении документов в систему кадрового учета о приеме/перемещении сотрудника система автоматически создает декларацию, о чем сотруднику на почту поступает уведомление со ссылкой перехода в декларацию. После заполнения сотрудником декларация поступает в обработку в службу безопасности и комплаенс. Служба безопасности проверяет полноту и достоверность заявленных сведений, может отклонить декларацию и отправить на уточнение обратно Сотруднику. После обработки декларации службой безопасности комплаенс при отсутствии замечаний со стороны службы безопасности утверждает декларацию. Декларации с признаком конфликта интересов направляются на урегулирование.

Урегулирование конфликта интересов рассматривается по месту возникновения причин конфликта интересов комиссионно рабочей группой, в состав которой входят стороны конфликта интереса (сотрудники), их руководители, представители службы персонала и службы безопасности, которая одновременно наделена полномочием представлять функцию комплаенс-контроля, при необходимости привлекаются специалисты иных службы при необходимости экспертной оценки предметной области. Рабочая группа формируется на время выполнения конкретной задачи или задач, анализируют имеющиеся информацию и материал, заслуживают мнение и предложения друг друга, делают вывод о наличии/отсутствии конфликта интересов и принимают решения о предупреждении или устранении КИ, дают соответствующие рекомендации и т.д.

Таким образом, мы получили полный цикл комплаенс-контроля в управлении конфликтом интересов и взаимодействие всех заинтересованных лиц.

### ***3. Полученный эффект и определение зон ближайшего развития***

Настройка и старт автоматизированного бизнес-процесса были запущены во 2-м полугодии 2018 года.

Мы получили единое информационное поле, создали единые порядок рассмотрения конфликтом интересов. Получили инструменты аналитики, контроля и построения отчетности.

Оптимизация бизнес-процессов привела к сокращению трудозатрат, что позволило снизить операционную нагрузку в 5,5 раз. Мы добились 100 % -го декларирования сотрудниками, количество поданных деклараций увеличилось в 10,5 раз, 100 %-й раскрываемости и 100 %-го рассмотрения всех случаев с признаками конфликта интересов.

Таким образом, значительно выросла эффективность управления конфликтом интересов, появилась неотвратимость раскрываемости и повысилась ответственность как со стороны сотрудников, так и со стороны руководителей. Значительно повысилось доверие и заинтересованность сотрудников к комплаенсу.