

# Tone at the top

Роль руководства  
компании в построении  
эффективной программы  
противодействия  
внутрикорпоративному  
мошенничеству

# ICSA

International Corporate  
Security Association



**РОМАН ВЛАДИМИРОВ**

Эксперт ICSA

+7 925 999 2913

[roman.yu.vladimirov@gmail.com](mailto:roman.yu.vladimirov@gmail.com)



**International Corporate Security Association**

Международная ассоциация корпоративной безопасности



121351, Москва, улица Коцюбинского, дом 5 корпус 1



+7 (499) 705-14-70



[support@icsa.club](mailto:support@icsa.club)



<https://icsa.club/ru/>



[https://t.me/ICSA\\_NEWS](https://t.me/ICSA_NEWS)

Некоммерческая организация,  
**объединяющая** экспертов в  
области корпоративной  
безопасности, управления рисками и  
комплаенса, **продвигающая**  
современные подходы к  
обеспечению устойчивости бизнеса,  
**развивающая** стандарты и сервисы  
обеспечения безопасности в  
корпоративной среде



**@ICSA\_NEWS**

ICSA

## «Тон сверху» как неотъемлемый элемент системы комплаенс - место и значение

- Под «тоном сверху» понимают **корпоративную культуру**, которой придерживается руководство компании. «Тон сверху» задает мотивационный настрой и делает понятными правила корпоративного взаимодействия (compliance.su)
- «Тон сверху» - **термин, возникший в области бухгалтерского учета и используемый для описания общего этического климата организации**, установленного ее советом директоров, аудиторским комитетом и старшим руководством. Хороший организационный тон устанавливается через политики, кодексы этики, обязательство найма компетентных сотрудников и разработку структур вознаграждения, которые способствуют хорошим внутренним контролям и эффективному управлению ([https://en.wikipedia.org/wiki/Tone\\_at\\_the\\_top](https://en.wikipedia.org/wiki/Tone_at_the_top))
- Тон сверху **устанавливает уровень обязательства руководства и совета директоров к созданию открытой, честной и этически правильной корпоративной культуры**. Когда группа на высшем уровне внутри бизнеса ведет себя таким образом, менеджеры среднего уровня и подчиненные им сотрудники склонны проявлять тот же самый стиль поведения (<https://www.accountingtools.com/articles/tone-at-the-top>)

# Этапы жизненного цикла организации по Адизесу



# Спиральная динамика по Грейвсу

ICSA



РОЛЬ КОМПАЕНС И СЛУЖБЫ БЕЗОПАСНОСТИ

Глобализм – ???

**Интеграция** – удаленная поддержка,  
безопасность универсальна и адаптивна

**Гармония** – комплаенс в основе, задача  
безопасности – сохранять баланс, управлять  
рисками, предотвращать кризисные явления,  
акцент на непрерывность бизнеса  
(«безопасность не видно»)

**Эффективность** – комплаенс в основе,  
безопасность борется с потерями на  
системном уровне

**Закон и порядок** – появляется комплаенс:  
политики, кодексы; безопасность – на страже

**Война и захват** – безопасность помогает  
завоевывать, защищать завоеванное

**Команда, семья** – безопасность есть, но ярко  
не выделена, задачи специфические

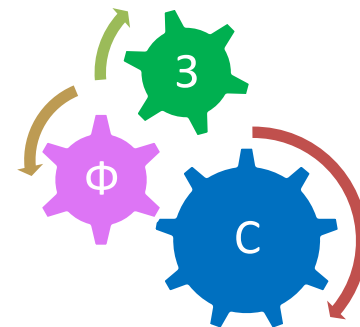
**Стартап** – не до комплаенс и классической  
безопасности, задача выжить любой ценой



## Комплаенс-менеджер и руководители компании: командные решения – с учетом «цвета» организации и руководителя

- Размещение информации о нарушениях с указанием виновных в публичном доступе. «Коллективное перевоспитывание». Больше работает для «**фиолетовых**» групп.
- Проводимые по инициативе руководителя компании массовые проверки наиболее рискованных категорий персонала (закупки, продажи, подразделения, инициирующие крупные закупки). Форма свойственна «**красным**» организациям и руководителям.
- Установление системы контролей, когда расписываются бизнес-процессы, анализируются риски на каждом этапе бизнес-процесса и под каждую уязвимость подбирается контрольная точка, мера защиты, а руководству в форме структурных отчетов доносится информация о результатах работы таких систем, свойственно «**синим**» организациям.
- Проводимые по инициативе руководителя расследования на основании конкретных сигналов с акцентом на экономическом эффекте свойственны «**оранжевым**» организациям.
- Комитет по корпоративной безопасности с участием высшего руководства – совещание, где совместно обсуждаются корректирующие меры, дается обратная связь работе службы безопасности. Форма наиболее эффективна в рамках «**зеленых**» компаний, где ценится диалог.

А ведь меры могут работать и в совокупности внутри одной компании для разных категорий персонала...



# Как вовлечь руководство в процесс

Показать  
ценность  
следующего  
шага



Показать  
широкий  
контекст



Привести  
примеры,  
практики



Обозначить  
экономический  
эффект



- Тон сверху может быть разным в зависимости от эволюционного витка развития организации и конкретного лидера – руководителю нужно правильно оценивать себя, свою организацию и ее сотрудников, чтобы тон достигал цели
- Безопасность эволюционирует вместе с организацией и по сути является проводником тона сверху. Безопасность необходимо обеспечивать правильными методами, подбирая свой инструментарий для каждого этапа и группы сотрудников
- Вовлекать руководство в вопросы комплаенс и безопасности нужно, используя индивидуальный подход