



Банк России

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

ИРИНА КАТЫШЕВА

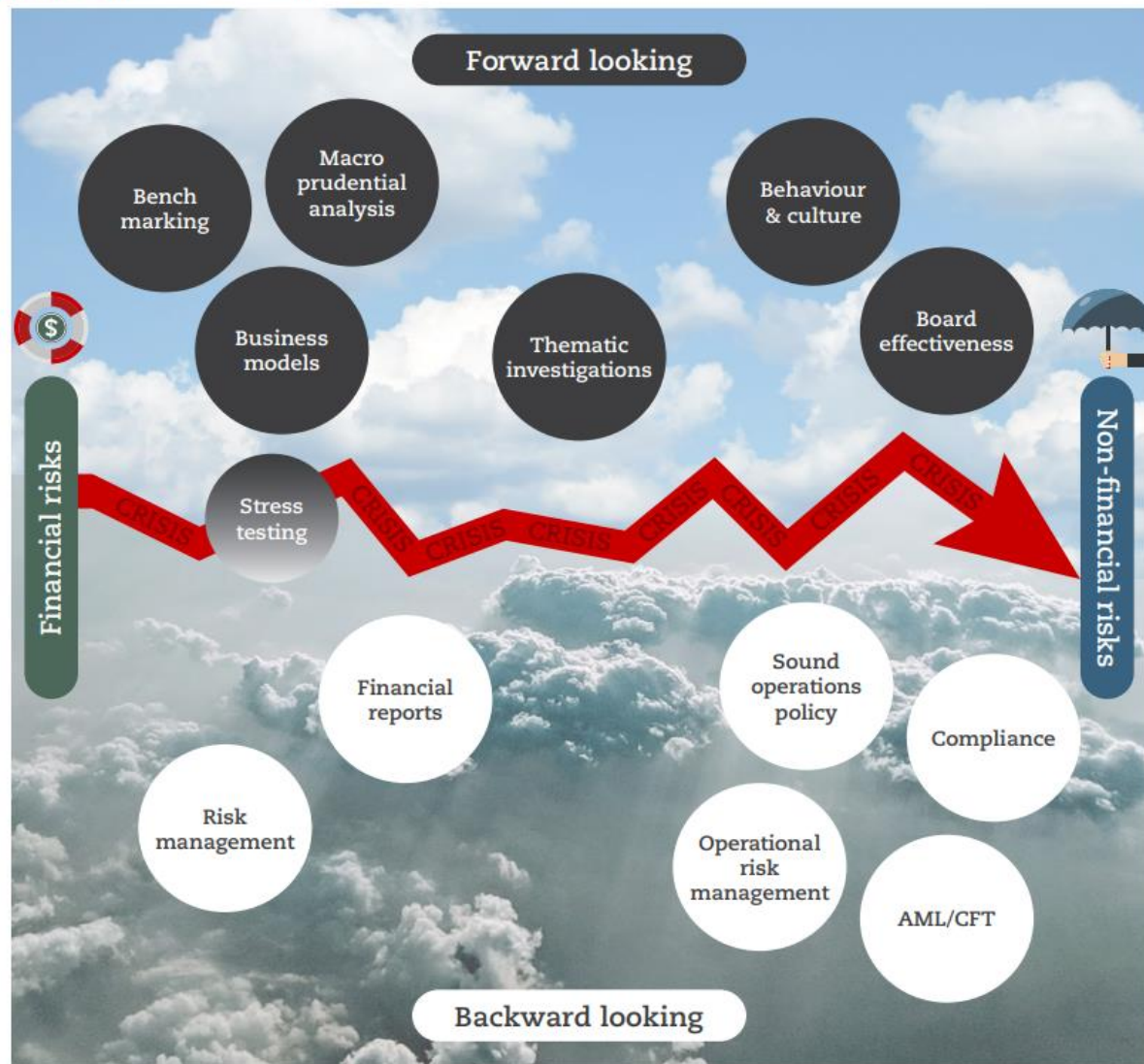
9-Я ЕЖЕГОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ "КОМПЛАЕНС
ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И АУДИТ В ФИНАНСОВЫХ
ИНСТИТУТАХ

26-27 мая 2026 года





FIGURE 1.1: What is risk culture?



Source: adapted from Dr Roger Miles

Рост числа поведенческих показателей

«...Риски стали настолько распространенными, что многие члены ACCA из банков используют вместо них слова "угрозы" или "опасности" и говорят, **что имеет смысл сосредоточиться на поведении, стоящем за рисками, потому что поведение - это то, что можно измерить, отследить и усилить.** Принятие более обоснованного с точки зрения поведения подхода к пониманию риска требует признания ключевой роли окружения в стимулировании поведения и наличия более глубоких системных причин. Для руководителей это означает принятие подхода, который усиливает их собственную ответственность.

Понимание "белых пятен" и аргументации, которые могут затуманить видение руководства, а также **инвестирование в обоснованные методы управления поведенческими рисками** - все это очень важно для разработки успешного подхода к управлению рисками. На поведение, которое является уникальным среди рисков, влияют многочисленные сильные предубеждения, которые являются серьезными препятствиями для создания успешной культуры управления рисками.

Первый шаг - осознать это....»

https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/risk-banking/PI-RISK-CULTURES-BANKING%20v10.pdf



Современные мнения международных регуляторов и ассоциаций о культуре



SERIOUS FRAUD OFFICE

Дебаты в палате лордов о новых рекомендациях Управления по борьбе с серьезными финансовыми преступлениями (SFO)

Культура и ее важность обсуждались подробно. Многие участники согласились с тем, что культура является ключом к эффективному соблюдению нормативных требований, помогая **закрепить правильное поведение и влиять на принятие обоснованных решений.** Было отмечено, что это крайне важно для обеспечения реальной работы программ соблюдения нормативных требований «на практике», предотвращения нарушений в различных подразделениях и обеспечения устойчивости организаций в будущем. Было достигнуто твердое согласие в том, **что внедрение правильных моделей поведения — это не разовый проект по соблюдению требований, а скорее постоянные усилия, которые должны выходить за рамки электронного обучения и формальных тренингов, например, в части подбора подходящих людей правильными способами.** Также было признано, что это может быть непросто, особенно при внедрении ожиданий в отношении поведения в цепочках поставок, у третьих сторон и в децентрализованных или внештатных коллективах. **Внедрение правильной культуры — это процесс, который необходимо отслеживать и пересматривать, поскольку изменения вероятны по мере развития или расширения бизнеса с течением времени.**

март 2026 г. <https://www.goodcorporation.com/business-ethics-debates/what-does-the-sfos-new-guidance-mean-for-corporates/>

Закон об экономических преступлениях и корпоративной прозрачности (ECCTA) (Economic Crime and Corporate Transparency Act 2023)



RISK CULTURES AND BANKING: WHERE NEXT?

С точки зрения **культуры управления рисками**, члены ACCA из банков по всему миру подчеркивают важность получения свежего, более четкого представления о **‘допустимых нефинансовых рисках’** управления рисками. Credit Suisse признал "существенные недостатки" в своей системе внутреннего контроля за финансовой отчетностью и оценкой рисков в 2022 и 2021 годах, которые были связаны с неспособностью разработать и поддерживать эффективный процесс выявления риска существенных искажений в финансовой отчетности. **В отчете Швейцарского органа по надзору за финансовыми рынками за декабрь 2023 года об уроках, извлеченных из кризиса, также говорилось, что, хотя Credit Suisse выполнил нормативные требования к капиталу, этого было недостаточно, чтобы предотвратить банкротство банка.** Мнение членов ACCA, работающих в этой отрасли по всему миру, было однозначным: несмотря на необходимость расширения диалога между банками и регулирующими органами, существует **сложная проблема, которая быстро становится общепризнанной в качестве "обязательного решения" для успешной банковской культуры управления рисками, и это наука о поведении (behavioural science).**

февраль 2024 г.

https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/risk-banking/PI-RISK-CULTURES-BANKING%20v10.pdf



Примеры международных руководств по культуре и поведению



2015 г.

https://www.dnb.nl/media/1gmkp1vk/supervision-of-behaviour-and-culture_tcm46-380398-1.pdf

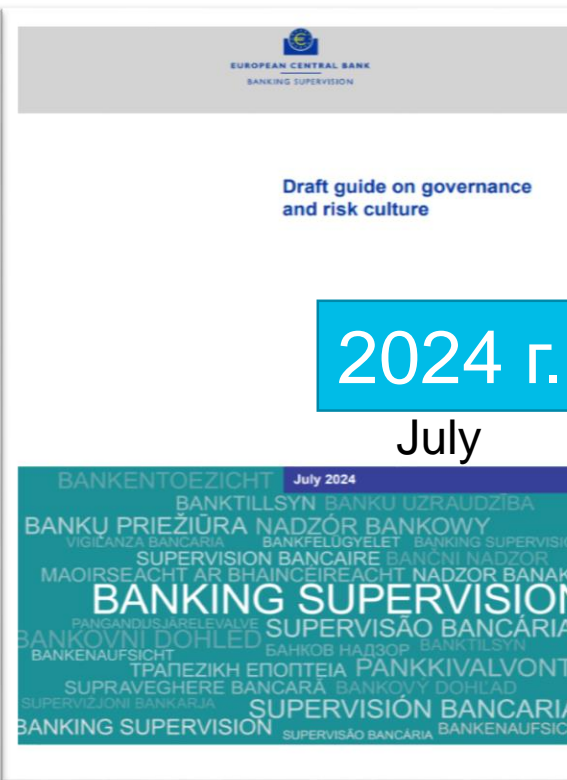
/



2020 г.

<https://www.mas.gov.sg/-/media/mas/mpi/guidelines/information-paper-on-culture-and-conduct-practices-of-financial-institutions.pdf>

/



2024 г.

July

https://www.bankingsupervision.europa.eu/legalframework/publiccons/pdf/ssm.pubcon202407_draftguide.en.pdf?4532f41855e11e6a317fcb07e5532b56



2024 г.

November

<https://www.osfi-bsif.gc.ca/en/guidance/guidance-library/regulatory-notice-culture-risk-management>

/



Этика как стратегический императив на 2026 год и последующие годы

В 2026 году **деловая этика выходит за рамки требований соответствия и становится стратегическим императивом для устойчивости организаций**. Компаниям, переживающим трансформацию в сфере ИИ, геополитическую неопределенность и экологические кризисы, **необходима этическая ясность в принятии решений. Ценности служат опорой, когда традиционный анализ не дает четких ответов**. Предстоящий год проверит, смогут ли лидеры отличить подлинную трансформацию от разрушительного краткосрочного подхода. Организации, сокращающие штат без полного понимания последствий, рискуют подорвать конкурентные преимущества. Те, кто ответственно внедряет ИИ, расширяют человеческие возможности, а не просто исключают участие человека.

- Геополитический хаос повышает важность доверительных отношений между заинтересованными сторонами, выстроенных на основе последовательного этического поведения.
- Бренды, сохраняющие принципиальную последовательность в беспокойные времена, укрепляют связи с инвесторами, клиентами, сотрудниками и местными сообществами.
- **Репутация становится конкурентным преимуществом**, когда внешние обстоятельства вызывают всеобщую тревогу.
- Экологические императивы требуют принятия инвестиционных решений, отражающих ответственность перед будущими поколениями и экосистемами в целом. Одного лишь бизнес-плана недостаточно для определения необходимой срочности преобразований. Этика служит ориентиром для выбора, который вселяет гордость в заинтересованных сторон, оценивающих создаваемое наследие.

В долгосрочной перспективе преуспеют те организации, которые интегрируют этику в свою основную стратегию и деятельность. Не как отдельную функцию, а как фундаментальное измерение каждого решения. Не как ограничение, сдерживающее действия, а как основу, позволяющую принимать уверенные решения в условиях сложности.

Январь 2026 г. Статья: Бизнес в 2026 году: почему этика помогает справляться со сложностями. Автор - ФАРИД БАДДАШ -ПРЕЗИДЕНТ И СООСНОВАТЕЛЬ KSAPA. АВТОР РАЗЛИЧНЫХ СТАТЕЙ ПО ВОПРОСАМ RSE И ДОЛГОСРОЧНОГО РАЗВИТИЯ. ЭКСПЕРТ ПО МЕЖДУНАРОДНОЙ РАЗВЕДКЕ <https://ksapa.org/business-in-2026-why-ethics-helps-to-navigate-complexity/>



Институт деловой этики (IBE) о кодексах

Качество имеет значение: когда кодексы этики могут реально изменить ситуацию

Кодекс этики — это не просто формальность; его качество формирует культуру, доверие и опыт сотрудников. Почему только высококачественные кодексы действительно оказывают влияние.

Урок для советов директоров, руководителей высшего звена и специалистов по этике прост: **качественные кодексы** помогают согласовывать решения и поведение с ценностями организации, становясь ключевым элементом позитивной корпоративной культуры. Они могут способствовать укреплению доверия к компании, удержанию сотрудников и привлечению новых талантов.

Напротив, **низкокачественные кодексы недостаточны для формирования корпоративной культуры**. Низкокачественный или отсутствующий кодекс рискует подорвать доверие, нанести ущерб репутации и упустить возможность повлиять на факторы на рабочем месте, наиболее заметные для сотрудников.

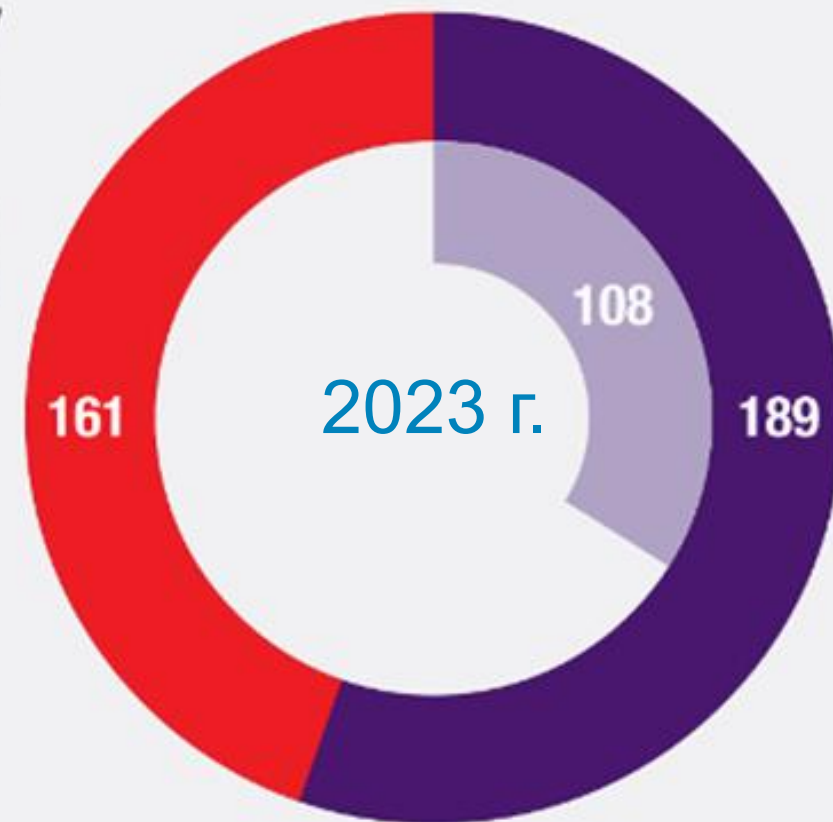
Институт деловой этики (IBE) более 30 лет занимается исследованиями и консультированием по вопросам корпоративных кодексов этики.

8 сентября 2025 г.

<https://www.ibe.org.uk/knowledge-hub/quality-matters-when-codes-of-ethics-can-make-a-real-difference/>

Of the FTSE 350 companies...

- Have a publicly available code
- Have a code that reaches a good standard
- Don't have a publicly available code





ОНРФР 2026-2028 г.г.

Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2026 год и период 2027 и 2028 годов

«Принципиально важным является **укрепление доверия**, которое является результатом влияния таких факторов, как устойчивость финансовых институтов и нефинансовых организаций, прозрачность их деятельности, защита прав потребителей и инвесторов, **развитие культуры взаимодействия, основанной прежде всего на этических принципах и добросовестном поведении его участников**, а также макроэкономических и институциональных факторов, таких как ценовая и финансовая стабильность, защита прав собственности, эффективные судебная система и механизм банкротства, включая меры по реабилитации компаний.»

«Выделяются следующие основные механизмы воздействия на финансовый рынок, создания условий и стимулов для его развития:

1. - нормативно-правовое регулирование и надзор;
2. - мягкое регулирование - **этические кодексы, стандарты СРО, рекомендации; ...»**

«Меры для формирования доверительной среды:

Сохранение и укрепление доверия инвесторов (граждан и бизнеса) к рынку капитала является одним из ключевых условий для обеспечения инвестиционного спроса на его инструменты (акции и облигации). **Доверию на рынке капитала будут способствовать** повышение прозрачности рынка, доступности достоверной информации о продуктах и услугах, а также эмитентах, выстраивание долгосрочных взаимоотношений с клиентами, обеспечение защиты прав акционеров (инвесторов), **повышение качества корпоративного управления эмитентов**, совершенствование дивидендных практик, **добросовестное поведение и этическое ведение бизнеса посредниками»**



ОНРФР 2026-2028 г.г.

«В части совершенствования **корпоративного управления в кредитных организациях** усилия Банка России будут в том числе направлены на создание стимулов для развития **систем внутреннего контроля и выявления недобросовестного и незаконного поведения в кредитных организациях, внедрение этических стандартов их деятельности.**»

«В части развития технологий особое внимание уделяется вопросам **развития применения ИИ** на финансовом рынке. Мониторинг соблюдения положений **Кодекса этики** в сфере разработки и применения **искусственного интеллекта** на финансовом рынке, оценка его влияния на практику применения ИИ финансовыми организациями, а также **формирование сборника лучших практик соблюдения этических принципов** в рамках работы заинтересованных объединений участников рынка.»



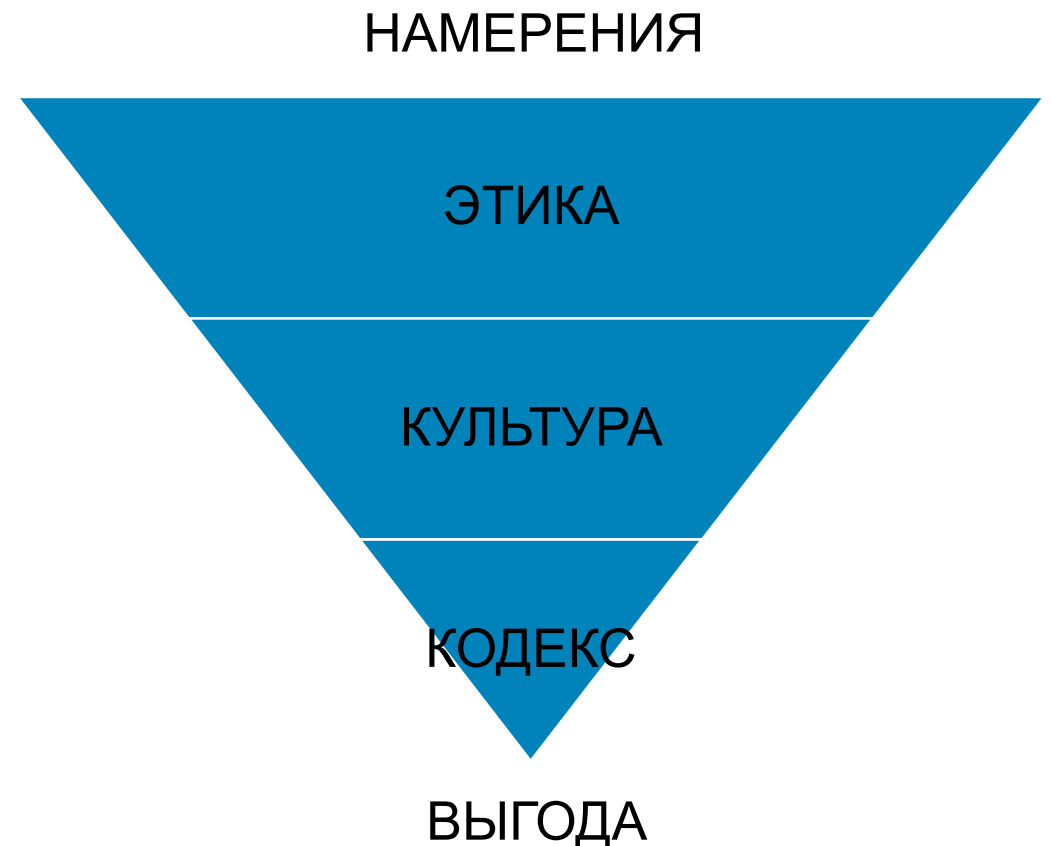
Культура, поведение и этика

Культура, поведение и этика – это слова, которые прочно вошли в деятельность организаций финансового рынка.

Как правило эти «неосязаемые понятия» или «как делать правильно» отражаются в Кодексах добросовестного поведения /этики и рассматривается в большей степени с философской и моральной точки зрения. При этом регулятор в большей степени уделяет внимание недобросовестному поведению и нарушениям, а также рекомендациям по индивидуальному поведению, корпоративной культуре.

Поскольку в последнее 10 лет теме культуры, поведению и этике стало уделяться большое внимание международными регуляторами после кризиса 2008 года, то имеет смысл изучить как этика взаимодействует с поведением и культурой на финансовом рынке и что должны учитывать организации финансового рынка, чтобы продолжать соответствовать ожиданиям своих контрагентов и регулятора от своей деятельности.

Этические принципы закладывают основы и укрепляют как культуру так и поведение организации, могут лежать в основе как стратегических решений так и повседневных взаимодействий. Наличие и внедрение набора основных ценностей и принципов, которые определяют, как организация должна действовать, может влиять как на привычное поведение и менталитет, так и на решения, действия и бездействия отдельных лиц и групп.



Лидерство, корпоративное управление, система внутреннего контроля и управления рисками

Лидерство, управление, системы и механизмы контроля и управления рисками уже давно считается важными для успеха бизнеса. Как известный консультант по управлению бизнесом Питер Друкер сказал: «**Культура ест стратегию на завтрак**».

Однако после финансового кризиса 2008 года, фокус повернулся от прибыльности к финансовой устойчивости бизнеса. Подход к лидерству, управлению, системам и средствам контроля и управлением рисками имеют жизненно важное значение для развития культуры поведения работников организации.

От Совета директоров ожидается, что он сформулирует и поддержит культуру осведомленности о рисках и этического поведения для всей организации, которой необходимо следовать в достижении своих бизнес-целей, причем его бизнес-стратегия должна быть поддержана ясным и измеримым отчетом о риск-аппетите. Корпоративное управление - это не только процессы и принятие решений; но и бизнес-модель и ценности, которые организация установила для себя сама. Из этого следует, что если основная цель бизнеса например, получение краткосрочной прибыли, то без этического поведения бизнеса, корпоративного управления, системы и средств контроля и управления рисками, которые стремятся внедрить и обеспечить этический подход, – все это будет в значительной степени бессмысленным в долгосрочной перспективе. Хорошо написанный кодекс поведения/ этики может обеспечить полезную основу, по которой можно оценить культуру и поведение самой организации и ее работников на финансовом рынке.

Многие вопросы в сфере корпоративного управления носят не юридический характер, а этический, в связи с чем не относятся к сфере законодательного регулирования.





Комплаенс-культура: ценности, убеждения, взгляды

Тон сверху – приверженность руководства ценностям компании



Линейный менеджмент - ведение бизнеса в соответствии с ценностями компании



Ежедневное поведение каждого сотрудника в соответствии с системой ценностей компании

комплаенс-культура ISO 37301

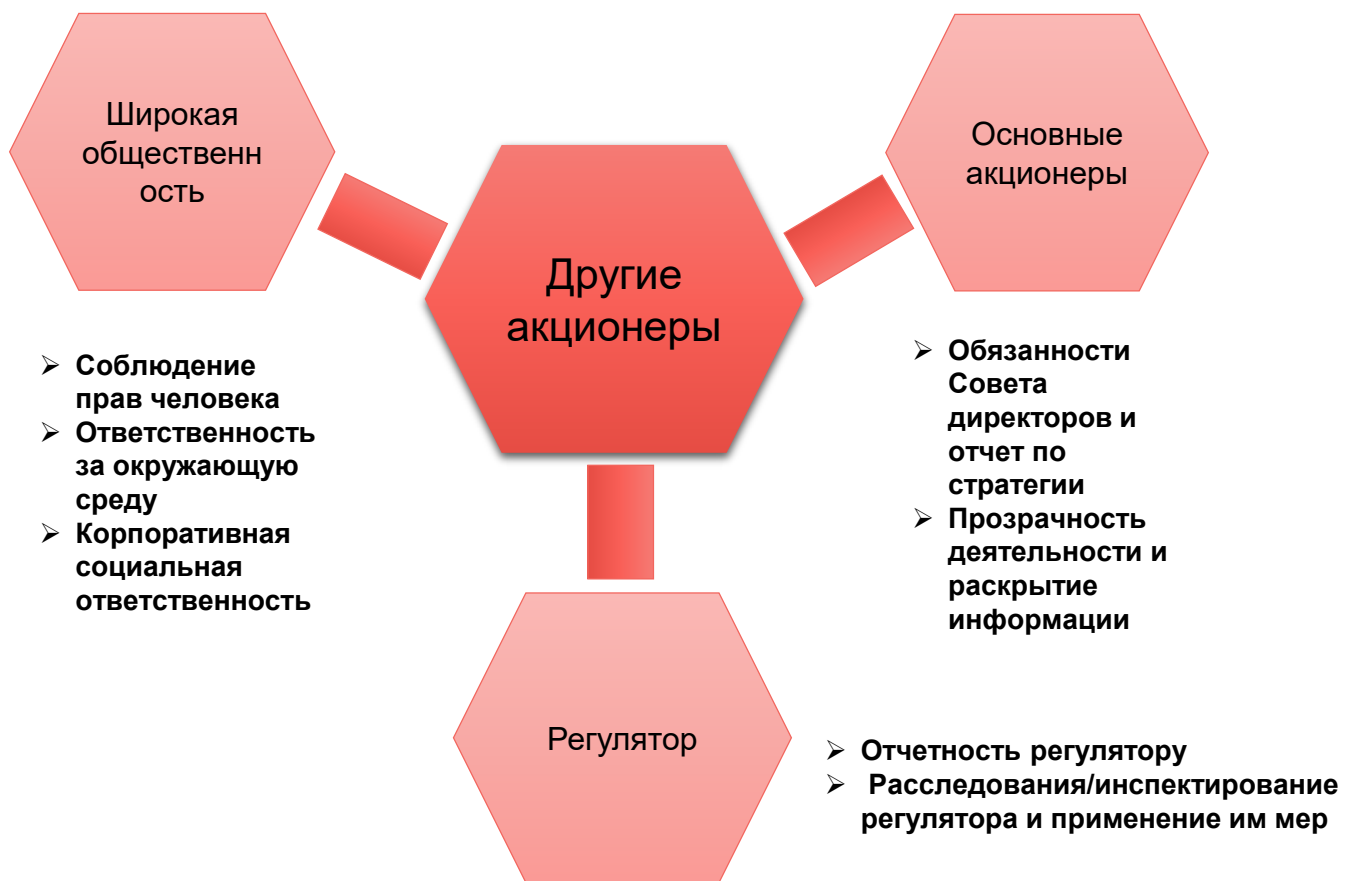
compliance culture

ценности, этика, верования и *поведение*, существующие внутри *организации* и взаимодействующие со структурой и контрольными системами организации с целью выработки норм поведения, позволяющего достичь *комплаенса*.



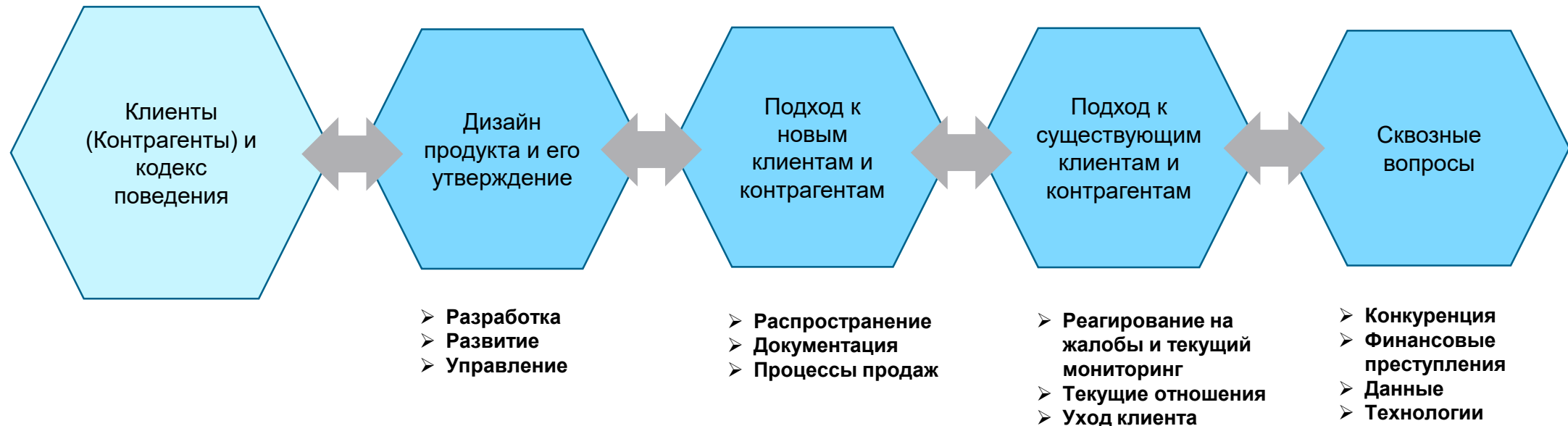
Широкая общественность, акционеры и регулирование

Множество сторон заинтересованы в деятельности организаций финансового рынка и могут подвергаться влиянию со стороны того как организация управляет собой и ведет свою деятельность. Для понимания такого влияния и области взаимодействия выбраны акционеры, регулирующие органы и широкая общественность, которые связаны с другими важными аспектами права, регулирования, результатами деятельности организации финансового рынка и основными этическими принципами, которые лежат в основе деятельности организации и принимаемых решений.



Клиенты (Контрагенты) и кодекс поведения/этики

Без клиентов не было бы банков и организаций, предоставляющих финансовые продукты и услуги. Выстраивание доверительных отношений к своим клиентам и добросовестное ведение бизнеса имеет решающее значение для успеха бизнеса, а также для конкурентоспособности организации на финансовом рынке. Неудивительно, что это области, где существует значительный объем законодательства и регулирования для информирования или рекомендаций в отношении подхода к клиентам, который организация финансового рынка должна осуществлять. Ниже приведены этапы типичного жизненного цикла клиента и как подход организации к этим этапам может способствовать достижению этических целей и способствовать хорошим результатам.





Потенциальные источники управленческой информации

Потенциальные источники управленческой информации, которые могут помочь Совету директоров выяснить, отражает ли культура и поведение организации ее основополагающие этические ценности (самооценка), включают, но не ограничиваются:

- частоту и характер жалоб клиентов;
- результаты семинаров или фокус-групп с клиентами или работниками;
- анкетирования работников;
- оценочные/выходные интервью;
- анализ горячих линий (внутренних и внешних) и других каналов «speak up»;
- самооценка работника в отношении соблюдения политик и процедур;
- данные из подходящих и надлежащих процессов;
- замечания, сделанные старшими руководителями, или функции управления рисками;
- самооценка работы совета директоров.



Примеры раскрытия понятия корпоративной культуры и основных принципов добросовестного поведения в документах Банка России

1-МР от 20.01.25
Основные принципы добросовестного поведения на финансовом рынке

Принцип Честность

Принцип Справедливость

Принцип Прозрачность

Принцип Забота

Принцип Целостность

Принцип Безопасность,

Принцип Профессионализм

Принцип Ответственность

Про Кодексы

Информационное письмо
«О разработке и внедрении
кодексов этики
финансового аналитика»
**№ ИН-06-39/93 от
17.12.2019**

Информационное письмо
Банка России "О Кодексе
ответственного
инвестирования"
**№ ИН-02-28/90 от
07.07.2025**

Информационное письмо
«О Кодексе этики в сфере
разработки и применения
искусственного интеллекта
на финансовом рынке»
**№ ИН-016-13/91 от
09.07.2025**

Про корпоративную культуру

Информационное письмо «О
Рекомендациях
исполнительным органам
финансовых организаций»
№ ИН-06-14/99 от 25.12.19

Информационное письмо «О
руководстве для членов
совета директоров
(наблюдательного совета)
финансовой организации»
№ ИН-06-28/18 от 28.02.19

Информационное письмо «О
рекомендациях по
организации и проведению
самооценки эффективности
СД(НС) в ПАО»
№ ИН-06-28/41 от 26.04.19

Про защиту и заботу о клиенте

Методические
рекомендации по
управлению финансовым
продуктом
Принципы управления
финансовым продуктом
№ 19-МР от 27.12.23

Методические
рекомендации по
дополнительному
повышению доступности
инфраструктуры и услуг
финансовых организаций
для людей с
инвалидностью и иных
маломобильных групп
населения
№ 10-МР от 17.06.2024

Методические
рекомендации по
предоставлению
потребителям финансовых
продуктов
(дополнительных услуг) в
дистанционных каналах
№ 22-МР от 27.12.2024

Информационное письмо
«О практиках
информирования
потребителей
финансовых продуктов»
**№ ИН-03-59/105 от
27.10.2025**

Про профессиональную этику

Письмо ФАС России, Банка России
«О рекомендациях по вопросам
профессиональной этики
специалистов финансового рынка»
№ ИН-06-52/182 от 25.12.2020

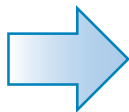
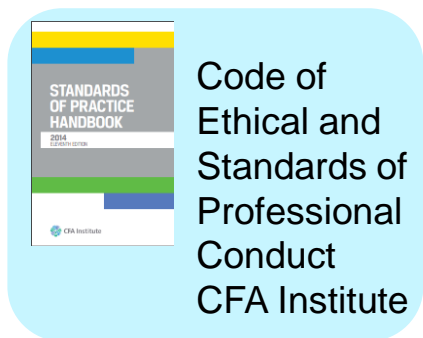
Про операционный риск недобросовестного поведения для КО/БГ

Положение Банка России (ред. от
22.10.2024) "О требованиях к системе
управления операционным риском в
кредитной организации и банковской
группе"
№ 716-П от 08.04.2020



Пример имплементации КФА

2019 г.



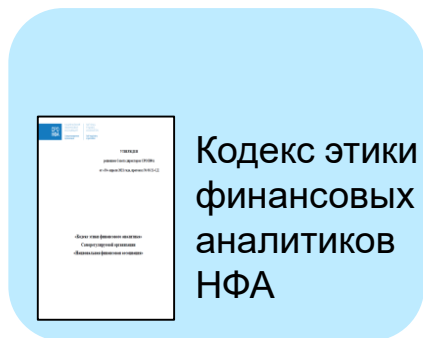
Информационное письмо Банка России от 17.12. 2019 № ИН-06-39/93 «О разработке и внедрении кодексов этики финансового аналитика»

В целях развития доверительной среды на российском финансовом рынке Банк России рекомендует некредитным финансовым организациям и кредитным организациям (далее при совместном упоминании - финансовые организации) разработать кодексы этики финансового аналитика (далее - кодексы)

Создание Реестра финансовых аналитиков направлено на:

- повышение уровня доверия к финансовому рынку Российской Федерации;
- соблюдение основных принципов добросовестного поведения на финансовом рынке;
- противодействия манипулированию рынком.

Реестр – это список финансовых аналитиков, заявивших о приверженности принципам Кодекса этики финансового аналитика НФА, несущие ответственность за качество опубликованных материалов и свою профессиональную репутацию



на сайте НФА:

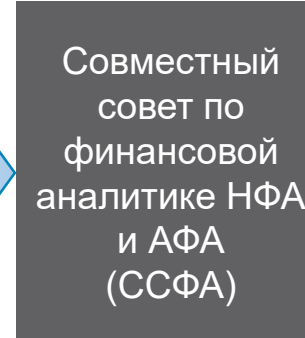
- Заявление о приверженности принципам кодекса как приложение к Регламенту ведения реестра аналитиков;
- Электронная Анкета для включения в Реестр финансовых аналитиков;
- Электронный Реестр финансовых аналитиков (на момент презентации -87 лиц)



a-fa.ru



Рекомендации для розничного инвестора по определению качества используемой финансовой аналитики



2021 г.

2022 г.

2023 г.

2024 г.

2024-26 гг.



Банк России

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ