ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

CC BY 4.0

DOI: 10.26794/2404-022X-2021-11-2-73-84
УДК 331.108(045)
JEL D81, H12

К вопросу управления рисками при удаленном режиме работы в условиях пандемии

И.Н. Воблая[a], Л.К. Григорян[b]
Новороссийский филиал Финансового университета, Новороссийск, Россия
[a] https://orcid.org/0000-0002-8432-4517; [b] https://orcid.org/0000-0003-2730-7494

АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются сущность и особенности дистанционной работы, коммуникационные издержки и проблемы внедрения процедур комплаенса для снижения затрат и рисков. Цель исследования: изучение рисков, связанных с внедрением дистанционного формата работы в российских и зарубежных компаниях в период изоляции, вызванной новой коронавирусной инфекцией COVID-19. На сегодняшний день пандемия COVID-19 продолжает оказывать негативное влияние и создавать критическую ситуацию во всех сферах и отраслях, вызывая дестабилизацию экономики и рынка труда. Одной из первичных рекомендаций Всемирной организации здравоохранения — физическое дистанцирование, ограничение свободы передвижения, закрытие предприятий и организаций, которые не относятся к жизненно важным и др. Исходя из этого, работодатель должен был научиться не просто осуществлять свою деятельность, но и выжить в этих условиях. Именно поэтому многие предприятия полностью или частично перешли на удаленный режим работы в качестве временного или альтернативного способа организации труда. В работе подчеркиваются направления и сложности выбора инструментов построения связей между работниками и руководством, а также проведен анализ системы комплаенса, направленной на урегулирование коммуникационных отношений, управление взаимодействиями и рисками, возникающими в результате нарушения закона, нормативных актов, правил саморегулируемых органов и внутренних документов. Сравнивается понимание комплаенс-контроля, целей, процессов, этапов и эффектов использования механизма регулирования в условиях пандемии. Приводятся ответы респондентов относительно важности комплаенс-контроля, цифровых компетенций для качественного выполнения функций и коммуникаций при удаленной работе. В результате определено, что фриланс в условиях неопределенности является не только мощным стимулом для изменения поведения сотрудников, но и создает дополнительный риск для всех компаний. Различные инструменты цифрового мониторинга ставят задачу отразить баланс между безопасностью и личной свободой в обществе в инфраструктуре.

Ключевые слова: дистанционная работа; комплаенс-контроль; коммуникационные издержки; процессы; функции; риски; пандемия; COVID-19

Для цитирования: **Воблая И.Н., Григорян Л.К. К вопросу управления рисками при удаленном режиме работы в условиях пандемии.** ***Управленческие науки = Management Sciences in Russia.*** **2021;11(2):73-84. DOI: 10.26794/2404-022X-2021-11-2-73-84**

ORIGINAL PAPER

Risk Management for Telecommuting in the Pandemic

I.N. Voblaya[a], L.K. Grigoryan[b]
Novorossiysk branch of the Financial University, Novorossiysk, Russia
[a] https://orcid.org/0000-0002-8432-4517; [b] https://orcid.org/0000-0003-2730-7494

ABSTRACT

The paper discusses the essence and features of telecommuting, communication costs and the problems of implementing compliance procedures to reduce the costs and risks. The paper's aim is to analyze the risks with the introduction of telecommuting procedures in Russian and foreign companies in the period of lockdown caused by the new coronavirus infection COVID-19. Today, the COVID-19 pandemic continues to have a negative impact and create a critical situation in all spheres and industries, which causing destabilization of the economy and the labor market. One of the main

© Воблая И.Н., Григорян Л.К., 2021

recommendations of the World Health Organization is a physical distancing, limits of movements freedom, closure of some companies that are not vital, etc. Judging the above, the employer has to learn not only to carry out his activities, but also to survive in these conditions. This is the reason that many companies have to switch into the remote work process fully or partially as a temporary or alternative way of organizing work. The paper focuses on the directions and complexity of the tools choice for building connections between a workforce and management. Also, it analyzes the use of compliance to regulate communication relations, control communications and manage risks that arise from violations of the legislation, the regulations of regulators, the rules of self-regulatory organizations and internal documents. The authors compare a conception of compliance control, goals, processes, stages and effects of the use of the regulatory mechanism in the pandemic. Also, the authors give the respondents' answers regarding the importance of compliance control, digital competencies for the high-quality performance of functions and communication at telecommuting. The results led to the conclusion that freelancing is not only a powerful incentive for changing employee's behavior in conditions of uncertainty but also it brings an additional risk for all companies. Various digital monitoring tools aim to reflect the balance between security and personal freedom in the society infrastructure.
Keywords: telecommuting; compliance control; communication costs; processes; functions; risks; pandemic; COVID-19

For citation: **Voblaya I.N., Grigoryan L.K. Risk management for telecommuting in the pandemic. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia.* 2021;11(2):73-84. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2021-11-2-73-84**

Введение

В условиях динамично развивающегося мира, тотальной цифровизации, смены культурных доминант и ценностей образа жизни, формирования новой реальности под влиянием COVID-2019 повышается важность управленческих технологий, регулирующих процессы, процедуры, связи и модели размещения и взаимодействия работников, изменяются условия дистанцирования, а также коммуникационные, организационные, учетные и прогнозные статьи расходов. В этой связи перевод большинства процессов жизнедеятельности в виртуальную реальность заставляет бизнес изыскивать варианты создания гибких и адаптационных условий для трудовой деятельности, мотивировать специалистов компаний на эффективную удаленную работу, использовать процедуры комплаенса для предотвращения и нейтрализации рисков, укрепления доверительных отношений с контрагентами, предотвращения потери деловой репутации и незапланированных расходов ввиду несоблюдения действующего законодательства.

Цель данного исследования — выявление проблем в комплаенс-процедурах в условиях пандемии и удаленной (дистанционной) работы.

Материалы и методы исследования

Для достижения поставленной цели применены универсальные общенаучные методы, такие как анализ, синтез, сопоставление, обобщение.

Как показал анализ литературы, в последнее время объем публикаций по данному вопросу значительно вырос, как в отечественной научной литературе, так и в зарубежной.

Исследования направлений и особенностей дистанционной работы, модели связей и отношений между работниками, выстраивание комплаенс-процедур приводятся в научных работах таких современных ученых, как И.М. Гурова, В.А. Дадалко, Е.А. Тимофеев, Н.А. Ермакова, Ч.Ф. Ахуньянова, О.А. Колесникова, А.А. Стребков, Ю.В. Лахно, И.И. Ординарцев, А.В. Патралова, О.А. Полобок, В.Р. Сагитова, О.М. Шарипова, М.А. Юдина и др. [1–7].

Результаты исследования

Новая пандемическая реальность остро поставила проблему масштабной представленности дистанционной (удаленной) работы как форму организации трудового процесса за пределами рабочего пространства, когда основные коммуникации в процессе работы осуществляются с помощью цифровых технологий [2]. Под удаленной работой понимают отношения работодателя и сотрудника (заказчика и подрядчика), которые достаточно далеки друг от друга с точки зрения взаимодействия, передачи и получения технических условий, оценки результатов и оплаты труда при помощи современного использования телекоммуникационных и цифровых технологий [8]. Удаленную работу можно разделить на несколько видов в зависимости от организации и оформления трудовых взаимоотношений между работодателем и работником: надомная, дистанционная и фриланс [9].

Первые два вида работ регулируются трудовым законодательством и предполагают заключение трудового договора со всеми вытекающими последствиями в виде отпусков, компенсаций, больничных. Фриланс в России в 2018 г. получил легализацию через закон о самозанятых, в соответствии с которым предполагается использование уникального приложения «Мой налог» для проведения всех необходимых финансовых операций. В частности, следует покрывать налоги с каждой реализации услуги или товара: 4% для физических лиц и 6% для юридических.

В ст. 310 ТК РФ уточняется, что надомники осуществляют конкретную работу на дому с выделенными работодателем материалами, инструментами[1]. Дистанционные работники могут осуществлять свою деятельность не обязательно дома, но в любом другом месте, где имеется интернет (программисты, редакторы, бухгалтера, преподаватели, консультанты). Фрилансеры подпадают под гражданско-правовую форму правового регулирования и заключают договор на выполнение конкретного заказа на основании определенного договора (договора об оказании услуг) [10].

Сегодня, при значительном росте практики использования дистанционного труда, представляется возможность изучения реально полученного опыта и оценить его новые возможности, например возможности современных трудовых ресурсов, в том числе с применением элементов теории поколений, представленных, например, в работах [11–14].

Выборочные исследования показывают рост количества сотрудников на удаленной работе в 8 раз (с 2 до 16%) по сравнению с докризисным периодом [5]. Опрошенные отмечают в составе основных причин, осложняющих внедрение более расширенного применения дистанционной занятости:

- 22,0% — сложности контроля работодателем выполнения заданий;
- 17,5% — трудности взаимодействия работника и работодателя;
- 6,5% — информационно-организационные препятствия к изучению мотивации сотрудников;
- 5,0% — риск корпоративной безопасности [5].

Проблематика выстраивания коммуникаций в условиях удаленной работы в основном связана с разрушением привычного уклада жизни, повышением риска заболевания, ограниченностью контроля выполнения функций работниками [7]. При удаленной работе практика общения строится на применении чек-листов, проведении планерок и соблюдении режима, создании внутреннего Telegram-канала, отказе от лишних отчетов, онлайн-встречах с сотрудниками компании, использовании методики канбан, подведении итогов каждую неделю, возможности созваниваться на промежуточных этапах, выделении времени на small talk, эксплуатации брендированного фона для звонков, выстраивании баланса и планировании работы на два месяца вперед, внедрении тайм-менеджмента, создании чатов для устранения негативного информационного фона, добавлении эмоджи в переписку и подбадривании экстравертов[2].

Для координации коммуникационных отношений используется комплаенс как система коммуникационного менеджмента и управления рисками, связанными с нарушениями законодательства, нормативных актов, правил саморегулирования и внутренних документов [3]. В отечественной экономике побуждающие к формированию системы комплаенс, регулирующие и репрессивные механизмы весьма неупорядочены и хаотичны. По совокупности условий для стимулирования развития комплаенс следует разработать единые национальные форматы корпоративных документов по содержанию, этапам и ответственности, обязательные для исполнения во всех российских организациях [15]. Расширенное и целенаправленное понимание комплаенса представлено в *табл. 1*.

Исходя из проведенного анализа интерпретаций определения системы комплаенс различных ученных, можно сделать вывод, что целью применения и внедрения комплаенс как системы является обеспечение эффективного анализа и выявления рискованных сфер деятельности для коррупции на платформе методов оценки и управ-

[1] Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ. URL: http://www.consultant.ru (дата обращения: 18.03.2021).

[2] Экономика удаленной работы. URL: https://theoryandpractice.ru/posts/18013-ekonomika-udalennoy-raboty-kak-my-ekonomim-rabotaya-iz-doma (дата обращения: 11.02.2021).

Таблица 1 / Table 1

Понимание комплаенс-системы в интерпретации различных ученых / Conception of the compliance system as interpreted by various scientists

Авторы, ученые / Authors, scientists	Год / Year	Понятие комплаенс-системы / Compliance system concept
Е.Б. Морковкина / E.B. Morkovkina	2005	Функция внутреннего контроля, целью которой является защита интересов инвесторов, банков и клиентов с помощью контроля соблюдения сотрудниками банка положений действующего законодательства, требований надзорных органов, а также документов, определяющих внутреннюю политику и процедуры банка / The purpose of the internal control function is to protect the interests of investors, banks and customers by monitoring compliance by bank employees with the provisions of the current legislation, requirements of supervisory authorities, as well as documents that define the internal policies and bank procedures
Международная Комплаенс Ассоциация / International Compliance Association	2008	Комплаенс — это обеспечение соответствия деятельности установленным требованиям и стандартам / Compliance is ensuring compliance of activities with the established requirements and standards
Ю. Бондаренко / Yu. Bondarenko	2008	Неотъемлемая часть корпоративной культуры компании, выполнение каждым сотрудником своих должностных обязанностей, включая принятие решений на всех уровнях, соответствие стандартам законности и добросовестности, установленным компанией для ведения своей деятельности / An integral part of the corporate culture of the company; performance by each employee of their job duties, including decision-making at all levels; compliance with the standards of legality and integrity established by the company for conducting of its activities
Д. Копытин / D. Kopytin	2010	Законное и нормативное регулирование деятельности компаний и работников, соответствие отраслевым стандартам, выраженным в актах саморегулируемых организаций, нормам и локальным нормативным актам / Legal and regulation of companies' activities and their staff; compliance with industry standards manifested in acts of self-regulatory organizations, norms and local regulations
А.Г. Терехова / A.G. Terekhova	2011	Комплекс встроенных в бизнес-процессы корпорации видов внутреннего контроля по составу и качеству труда, техническим средствам и документам, выбранным для соблюдения внешних и внутренних нормативов и требований / A set of types of internal control built into the corporation's business processes for the composition and quality of labor, technical means and documents selected to comply with external and internal standards and requirements
Н.А. Ермакова, Ч.Ф. Ахуньянова / N.A. Ermakova, Ch.F. Akhunyanova	2014	Комплаенс-контроль осуществляется органами управления и сотрудниками организации в целях контроля соответствия действующему законодательству, правилам, внутренним и внешним стандартам / Compliance control is carried out by the management bodies and employees of the organization in order to control compliance with the current legislation, rules, internal and external standards
Ю.В. Лахно / Yu.V. Lakhno	2018	Система комплаенс включает нормативные документы, элементы корпоративной культуры и механизмы коммуникации сотрудников компании / The compliance system includes regulatory documents, corporate culture and communication mechanisms of the staff
В.А. Дадалко, Е.А. Тимофеев / V.A. Dadalko, E.A. Timofeev	2019	Комплаенс — это способность действовать в соответствии с порядком, набором правил или запросов, система контроля управления правовым, организационными и операционными рисками / Compliance is the ability to act in conformity with the procedure, regulating rules or requests; a control system and management of legal, organizational and operational risks

Источник / Source: составлено авторами на основе [3–5, 8–10, 15, 16] / compiled by the authors on the basis of [3–5, 8–10, 15, 16].

Таблица 2 / Table 2

Процессы и эффекты использования комплаенса / Processes and effects of compliance applying

Процесс / Process	Эффект / Effect
1. Идентификация целей и направлений оценки комплаенс-рисков / 1. Identification of goals and areas of compliance risk assessment	1. Гарантия чистоты и стабильности бизнеса / 1. Guaranteed cleanliness and stability of the business
2. Формирование стратегического плана комплаенс-рисков для достижения намеченных регулирующих целей / 2. Formation of a strategic compliance risk plan to achieve the intended regulatory goals	2. Свидетельство правовой открытости и законопослушности фирмы, прозрачности бухгалтерского и управленческого учета / 2. Evidence of legal openness and law-abidingness of the company, transparency of accounting and management accounting
3. Операционное планирование и регулярный контроль комплаенс-рисков в рамках создания и ведения внутренних процессов / 3. Operational planning and regular monitoring of compliance risks as a part of the creation and maintenance of internal processes	3. Доказательство ответственности бизнеса и исполнительных органов / 3. Rationale of business and executive responsibility
4. Расширенное и глубокое информационное обеспечение по стандарту ISO 19600:2014 / 4. Extended and deep information support according to the ISO 19600: 2014 standard	4. Оптимизация отношений на принципах равноправия и справедливости / 4. Optimizing relationships based on the principles of equality and fairness
5. Формирование списка ответственных лиц по управлению сбалансированной и независимой комплаенс-системой / 5. Formation of a list of responsible persons for managing a balanced and independent compliance system	5. Достижение высокого уровня корпоративной культуры и профессионализма персонала / 5. Achieving a high level of corporate culture and professionalism of the staff

Источник / Source: составлено авторами на основе [3] / compiled by the authors on the basis of [3].

ления правовыми и финансовыми рисками в случае коррупционных отношений. Механизм должен быть создан внутри организации как комплексная защита компании или организации от различных информационных, юридических, экономических, налоговых, санкционных, репутационных и пандемических угроз.

Имплементация комплаенса в организации, безусловно, улучшает репутацию и ценность в представлении партнеров и инвесторов, значительно повышает долю на рынке, капитализацию и рентабельность, доверие клиентов, сотрудников, усиливает приток инвестиций и ресурсов [3].

Сбалансированная система соответствия должна быть циклической и основываться на процессе аутентификации целей соответствия и оценки рисков, формировании стратегического плана предотвращения комплаенс-рисков, оперативного планирования и регулярного мониторинга комплаенс-рисков, а также организации и внедрении конкретных внутренних процессов.

Образование и эффекты использования комплаенса представлены в *табл. 2*.

Функционирование подсистемы комплаенс в организации, по оценкам Deloitte, чаще всего ориентировано на следующие функции: антикоррупционность и этичность (92%), защита конфиденциальной информации и персональных данных (60%), маркетинг и реклама (42%), промышленная безопасность и охрана труда (26%), экология и охрана окружающей среды (19%), права человека (17%)[3]. Н. А. Ермакова считает, что целью комплаенса является минимизация рисков вовлечения компании в процессы, вызывающие финансовые потери и снижение уровня доверия со стороны общества в лице регулирующих органов, инвесторов, партнеров, акционеров, клиентов. Основу комплаенс-рисков составляют репутационный, правовой и операционный риски [4].

В процессе формирования комплаенс-системы организации необходимо руководствовать-

[3] Deloitte. Уровень и тенденции развития комплаенс в России и СНГ: с чем бизнес вошел в период турбулентности. URL: https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/tax/events/2020/13–04.html (дата обращения: 22.12.2020).

Таблица 3 / Table 3

Этапы построения комплаенс-контроля / Stages of building compliance control

Этап / Stage	Сущность этапа / The nature of the stage	Основы построения / Construction Basics	Адаптация к новым условиям / Adaptation to new conditions
1 этап / Stage 1	1. Идентификация внутренних и внешних факторов критичных для компании по комплаенс-рискам (вероятности недостижения комплаенс-целей) / 1. Identification of internal and external factors that are critical for the company in terms of compliance risks (the likelihood of failure to achieve compliance goals)	Проведение комплексного анализа внутренних и внешних аспектов, оказывающих влияние на комплаенс-систему / Conducting a comprehensive analysis of internal and external aspects affecting the compliance system	Дистанционная работа и этика взаимодействия для комплаенс-функции мотивирует персонал, отношения в команде, контроль действий / Remote work and ethics of interaction for the compliance function motivates staff, team relationships, control of actions
	2. Поиск и проверка заинтересованных лиц с позиции учета требований при формировании целей комплаенса / 2. Search and verification of stakeholders from the perspective of requirements in the formation of compliance goals	Источниками комплаенс-целей являются внешние обязательства (Законы, протоколы, судебные решения, лицензионные требования) и внутренние обязательства, связанные с добровольно принятыми обязательствами, а также следованием релевантным (необязательным) стандартам отрасли, минимизации негативного эффекта на окружающую среду, заключением соглашений с местными сообществами по организации поддержки / Sources of compliance goals are external obligations (Legislation, protocols, court decisions, licensing requirements) and internal obligations associated with voluntarily accepted obligations, as well as adherence to relevant (optional) industry standards; minimizing negative impact on the environment; concluding agreements with local communities on organizing support	Эколого-биологическая безопасность возникает в ответ на угрозу распространения пандемии и требует новых мер повышения ответственности за нарушения, реализацию проектов и текущую деятельность с учетом новых регуляторных требований по биологической безопасности для компании / Environmental and biological safety arises in response to the threat of the spread of a pandemic and requires new measures to increase responsibility for violations, project implementation and current activities with new regulatory requirements for a company's biological safety
	3. Планирование комплаенс-системы / 3. Compliance planning	Принципы добросовестного управления, независимости комплаенс-функции, достижимости функций высшего руководства компании, наделения функций властью и необходимыми ресурсами / Principles of bona fide governance; compliance functions independence; attainability of the functions of the top management; empowerment of functions with a power and necessary resources	Изменение регулирования биометрических и персональных данных и внедрение больших данных ставит вопросы оценки достоверности информации, этики сбора, хранения и использования личных, биометрических и больших данных / Changes in the regulation of biometric and personal data, the introduction of big data raise the issues of assessing the reliability of information, collection ethics, storage and usage of personal, biometric and big data
2 этап / Stage 2	Параметрическое создание, формирование системы комплаенса / Parametric creation; formation of a compliance system	Механизмы установки краткосрочных комплаенс-целей, включая требования приверженности специалистов к выполнению принятых стандартов и постоянного совершенствования отношений / Ways of setting short-term compliance goals, including the requirements for the commitment of professionals to the implementation of the accepted standards and continuous relationships improvement	Правовая защита и этика использования элементов искусственного интеллекта для анализа данных, гарантия прав и свобод человека при использовании искусственного интеллекта / Legal protection and ethics of using elements of artificial intelligence for data analysis; guarantee of human rights and freedoms when using artificial intelligence

Окончание таблицы 3 / Table 3 (continued)

Этап / Stage	Сущность этапа / The nature of the stage	Основы построения / Construction Basics	Адаптация к новым условиям / Adaptation to new conditions
3 этап / Stage 3	Процесс разработки, внедрения, оценки, поддержки и постоянной модернизации комплаенс-системы / The process of development, implementation, assessment, support and continuous modernization of the compliance system	Использование единой комплаенс-политики; независимое положение комплаенс-функций, персонализация ответственности сотрудников компании на всех уровнях; выделение ресурсов, повышение компетенции, формирование комплаенс-культуры, новых форм коммуникации / Use of a unified compliance policy; independent position of compliance functions; personalization of the responsibility of company staff at all levels; resources providing; growing competence; compliance culture formation and new forms of communication	Самостоятельная разработка нормативной базы, выделение приоритетных направлений, ключевых сотрудников, разработка карты путешествий сотрудника (Employee Journey Map (EJM) и метрики оценки особенностей визуализации позиций и направлений взаимодействия с компанией в значимых «точках контакта» / Independent development of the regulatory framework; identification of priority areas and key employees; creation of the Employee Journey Map (EJM) and metrics for assessing the features of positions visualization and interaction with the company at significant contact points

Источник / Source: составлено авторами на основе [3] / compiled by the authors on the basis of [3].

ся следующими принципами: независимости положений комплаенс-функции; персональной ответственности всех сотрудников организации на всех уровнях; системности единой комплаенс-политики руководителями компании; ресурсной, профессионально-компетентностной, коммуникационной, информационной и правовой поддержки комплаенс-системы на основе кейсов, тренингов и иных форм обучения сотрудников компании, формирования комплаенс-культуры [3]. В *табл. 3* собраны элементы поэтапного построения комплаенс-контроля.

Следует подчеркнуть необходимость фокусировки не на фрагментированных антикоррупционных инструментах, а на формировании стратегической многомерной культуры комплаенса и этики с нулевой толерантностью к любым нарушениям, при этом в условиях пандемии COVID-19 актуализируются вопросы минимизации коммуникационных издержек и превентивного реагирования на киберугрозы в условиях дистанционной работы[4]. Компаниям необходимо быть более бдительными, поскольку широкий спектр цифровых коммуникаций предусматривает соблюдение норм, связанных с проверкой и сохранением электронных сообщений[5]. Коммуникационные издержки связаны с потерями времени в результате общения с членами команды, которые возникают неминуемо из-за непрозрачности решений, незавершенности дел, координационного паралича, отсутствия радикальных идей и творческого мышления, противостояния центра и периферии, доминирования сроков и входящей информации. Для повышения эффективности коммуникационных связей используют инструменты обратной связи: real time feedback или оценка эффективности межфункционального взаимодействия, проведение глубинных пульс-опросов, методы оценки состояния подчиненных и качества их работы на условиях «удаленки» [9]. Возникающие риски требуют сбалансированных инструментов выявления проблемных моментов в работе персонала и построения системы оказания необходимой поддержки и помощи в выстраивании коммуникаций. Кроме профессиональных рисков, отметим высокий уровень обеспокоенности сотрудников чрезмерным цифровым контролем со стороны работодателя, возникновение техно-стресса, включающего технoперегрузку, техно-вторжение, техно-сложность, незащищенность неопределенность [7].

[4] Deloitte. Как не увеличить комплаенс-риски организации при удаленной работе. URL: https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/tax/events/2020/16–04.html (дата обращения: 22.12.2020).

[5] Bizeducate. Дистанционная работа: вызовы для компаний. URL: https://bizeducate.com/05/2020/distantsionnaya-rabota-vyzovy-dlya-kompanij (дата обращения: 25.12.2020).

Для контроля коммуникаций выявляют цифровую готовность и активность работников разных поколений к удаленной работе через интернет. Высокий уровень цифровых компетенций имеют 28% специалистов, работающих из дома, со средним возрастом 36 лет, средний возраст 45 лет имеют 17%, ниже среднего показали компетенции у возрастной группы 54 года (9%), низкий уровень имеют 3% опрошенных в возрасте 64 года. Отметим, что первые три выделенные группы относятся к поколению X по среднему возрасту [2].

По итогам оценки эффективности удаленной работы около 50% работодателей указали на то, что произошло снижение качества работы, 34% считают, что изменений не было, на улучшение указали 15% респондентов. Изменение продолжительности удаленного рабочего дня в сторону увеличения в трети компаний по сравнению с уровнем, закрепленным законом, вызвано организационными недостатками. Ожидаемый эффект от создания и развития системы комплаенс Ю.В. Лахно связывает с уровнем обученности и квалификацией специалистов по комплаенсу и соблюдением условий последовательного внедрения системы, восприимчивости к комплаенс-рискам, вовлеченности всех работников в процесс, непрерывности реализации мероприятий, честности и доверия [10].

Исследование сайтов по поиску работы показывает, что руководители и подчиненные отмечают значительное повышение эффективности, скорости и качества выполняемой работы [6]. Интересен факт, что при ориентировочной разнице в заработной плате в 30–35% экономия затрат на одного сотрудника в год при использовании удаленной работы превышает 40%, что является весьма значительным показателем. В Москве экономия только на одном дистанционном сотруднике может составлять от 130 до 560 тыс. руб. ежегодно. Эксперты считают, что совокупный эффект в масштабах страны составляет около 94 млрд руб. ежегодно с перспективой роста до 150 млрд руб. Издательство «Манн, Иванов и Фербер» экономит на удаленной работе 21% затрат от арендной суммы, которую пришлось бы заплатить за аренду большого помещения для размещения всех сотрудников в офисе. Опросы показывают, что главным преимуществом удаленной работы является экономия, возникающая при снижении расходов на транспорт и питание (см. *рисунок*). Так считают 50% дистанционных сотрудников. На втором месте по значимости находится снижение количества инфекционных контактов (39%). На третьем месте — возможность работать дистанционно из любого места, обеспеченного интернетом (32%). Для 27% респондентов важным преимуществом является отсутствие отвлекающих офисных факторов: разговоров коллег, лишних и обременительных совещаний и планерок, 23% опрощенных специалистов указывают на появление большего количества свободного времени[6].

В качестве примера организации труда при удаленной работе можно провести X5 Retail Group, которая явилась первой крупнейшей компанией, которая перевела на удаленный режим сотрудников столичных офисов так, что к 27.03.2020 уже 97% персонала московских офисов работали на «удаленке». Для организации удаленной работы компания внедрила оперативные меры, включающие расширенное обеспечение необходимыми лицензиями и доступами к информационным технологиям, использование масштабов архитектуры каналов связи и централизованной инфраструктуры, проверку и установку правил информационной безопасности, дозакупку оборудования для пользователей, обновление и адаптацию инструкций.

Еще интересный пример демонстрирует компания «Россети Урал», осуществившая перевод на удаленную работу более 6 тыс. сотрудников по нескольким регионам. В IT-подразделениях компании специалисты расширили пропускную способность каналов связи для выхода в интернет, в Центрах обработки данных осуществили настройку программно-аппаратных средств для обеспечения информационной безопасности для повышения производительности работы ИТ-инфраструктуры. Для организации рабочих мест сотрудников осуществлено обеспечение коллег компьютерным оборудованием, было выдано около тысячи единиц техники: системных блоков, мониторов, ноутбуков, МФУ и т.д. Для индивидуальной настройки домашних устройств сформулирован алгоритм, подробно и понятно описывающий обязательные требования для удаленной работе на ПК, правила настройки доступа к корпоративной почте, предложена система документооборота, подключе-

[6] Deloitte. Как не увеличить комплаенс-риски организации при удаленной работе. URL: https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/tax/events/2020/16–04.html (дата обращения: 22.12.2020).

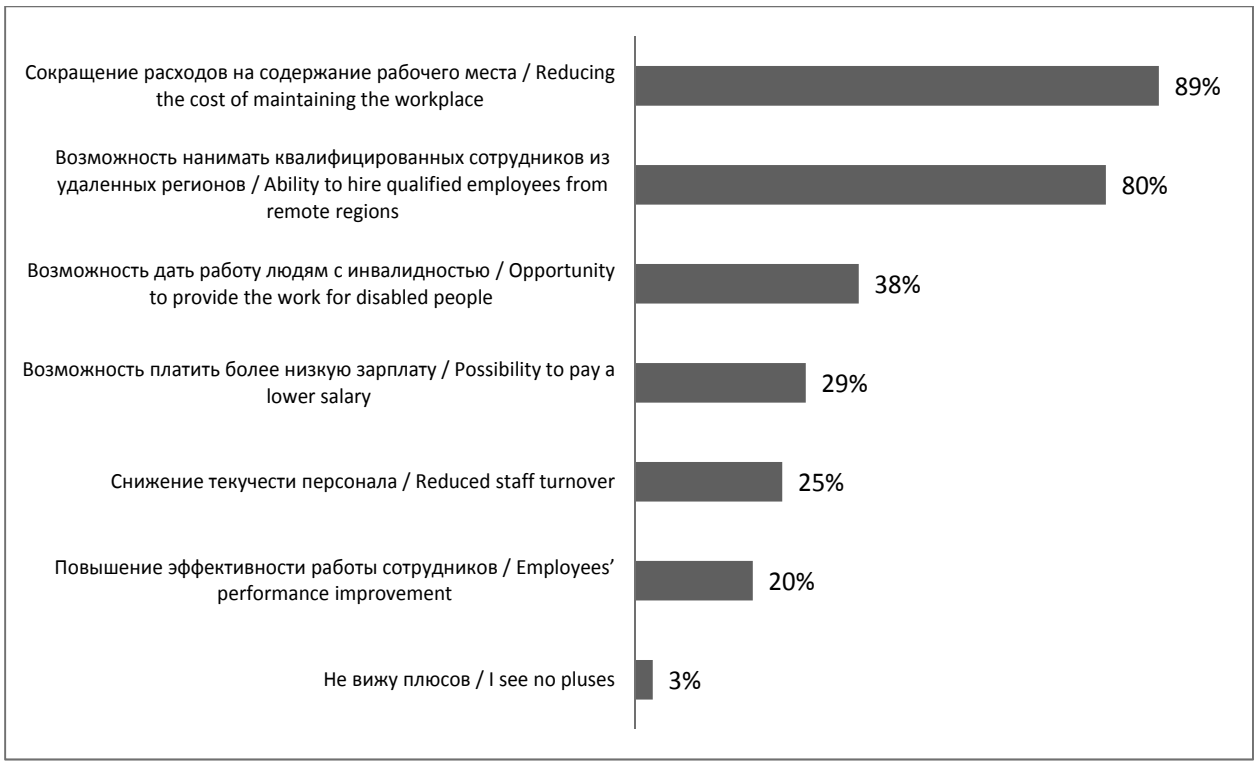

Рис. / Fig. **Преимущества удаленной работы для работодателей / Benefits of teleworking for employers**

Источник / Source: Экономика удаленной работы: как мы экономим, работая из дома. URL: https://theoryandpractice.ru/posts/18013-ekonomika-udalennoy-raboty-kak-my-ekonomim-rabotaya-iz-doma (дата обращения: 11.02.2021) / The economics of telecommuting: How we save while working from home. URL: https://theoryandpractice.ru/posts/18013-ekonomika-udalennoy-raboty-kak-my-ekonomim-rabotaya-iz-doma (accessed on 11.02.2021).

ния к удаленному рабочему столу и конференции Cisco Meeting, настройки переадресации звонков с рабочего на мобильный телефон.

«Ростелеком» вынужденно перевел на удаленную работу более 40 тыс. своих офисных работников. Компания обеспечила бесперебойную работу телекоммуникационной и ИТ-инфраструктуры на основе круглосуточного мониторинга и обслуживания объектов сети и поддержке клиентов техническими специалистами. Эффективной удаленной работе способствовала развернутая инфраструктура удаленного подключения к информационным ресурсам компании за счет использования собственных программных продуктов Tionix Virtual Desktop (VDI). Повышение уровня комфортности специалистов обеспечивается в системе с помощью проведения аудио- и видеоконференций, работой корпоративного портала и мобильного приложение RT Life для оперативного информирования сотрудников, онлайн-университета с курсами, тестами и вебинарами. Интересный пример «гибридной удаленки» демонстрирует телеком-гигант «Билайн», который использует систему beefree, позволяющую любому сотруднику два дня в неделю работать удаленно.

Для оценки производительности существуют различные инструменты для тайм-трекинга, устанавливаемые на компьютер программы для отслеживания активности сотрудников: какие приложения и сколько времени активны, какие сайты посещал работник. Считается, что более важным становится объем выполненной работы, т.е. результат деятельности, выполненный в течение дня. Сокращению коммуникационных потерь способствует диагностика потерь рабочего времени и «лишних» работников, что достигается с помощью методов, позволяющих определить загрузку сотрудников, фотографии рабочего дня. Оценка производительности труда с помощью суммированного учета рабочего времени в соответствии со ст. 104 ТК РФ позволяет отложить выплату сверхурочных на конец учетного периода. Важен пересмотр норм труда, когда выполнение имеющегося объема работы меньшим количеством работников или за более короткий срок является образцом экономии. Аутстаффинг позволяет снизить управленческие расходы (подбор персонала, трудозатраты на начисление и выплату заработной

платы), но оплата услуг такой компании относится к затратам на персонал.

Повышению эффективности фриланса способствуют популярный инструмент для настройки удаленного доступа TeamViewer и рабочего стола Windows, облачный сервис CleverControl, программы учета рабочего времени и посещаемости Timely, приложения Discord, командный мессенджер Slack, сервис для веб-конференций Zoom, повысить безопасность компьютера бесплатно поможет антивирусная защита, сервис Bonusly, хранилища Google Диск, Box, Dropbox, приложение Asana.

Коммуникационные издержки, издержки поведения снижают на 15–20% результативность, повышая востребованность мер контроля и активизации самостоятельного труда. Наиболее популярными системами для автоматизации комплаенса являются решения для компьютеризации горячих линий, продукты e-discovery, DLP-системы, решения по комплаенсу электронных коммуникаций (e-compliance), сервисы для проверки контрагентов и поиска закупок, решения для глубокой аналитики закупочных процедур.

Акцентируя внимание на вопросах коммуникационных и общих результативных рисков в новых условиях, также подчеркнем значимость рисков нарушения трудового законодательства: самоизоляция в пандемию COVID-19 и общая тенденция наращивания дистанционной работы позволяет сотрудникам компаний рассредотачиваться по другим областям или даже странам[7].

Выводы

Специалисты НИИ труда дают прогнозы о дальнейшем росте востребованности удаленной работы, так как дистанционный формат во многом показал свою эффективность. Анализ зарубежных исследований показывает, что многие международные компании еще до наступления пандемии выступали сторонниками данного формата.

Таким образом, выделяя в системном построении управления комплаенс как систему контроля и управления рисками и совокупную способность действовать в соответствии с порядком, набором правил или запросов, рекомендуется использовать комплаенс-процедуры при оценке и регулировании коммуникационных отношений в дистанционной работе. Комплаенс-процедуры основаны на принципах единой комплаенс-политики, независимости комплаенс-функций, персональной ответственности каждого сотрудника компании на всех уровнях, ресурсной поддержки комплаенс-системы и формирования комплаенс-культуры. Сочетание удаленной работы и неопределенности в условиях кризиса является мощным стимулом для изменения поведения сотрудников и создания дополнительных рисков для всех компаний. Разнообразие средств цифрового мониторинга ставит задачи по инфраструктурному выражению баланса между безопасностью и личной свободой в обществе.

[7] Deloitte. Уровень и тенденции развития комплаенс в России и СНГ: с чем бизнес вошел в период турбулентности. URL: https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/tax/events/2020/13–04.html (дата обращения: 22.12.2020).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Дегтярев А.В. Работа в «облаке» как трансформация социально-трудовых отношений в цифровой экономике. *Креативная экономика.* 2017;11(2):241–248. DOI: 10.18334/ce.11.2.37647
2. Гурова И.М. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие).* 2020;11(2):128–147. DOI: 10.18184/2079–4665.2020.11.2.128–147
3. Дадалко В.А., Тимофеев Е.А. Интеграция системы комплаенса в функционирование российских организаций. *Инновации и инвестиции.* 2019;(4):151–155.
4. Ермакова Н.А., Ахуньянова Ч.Ф. Комплаенс-контроль в системе внутреннего контроля корпораций. *Международный бухгалтерский учет.* 2014;(3):2–10.
5. Колесникова О.А., Стребков А.А. Дистанционная занятость как механизм обеспечения кадрами предприятий (на примере Воронежской области). *Вестник Воронежского института высоких технологий.* 2020;(2):120–124.
6. Шарипова О.М. Цифровизация и цифровые компетенции: новая реальность. *Вопросы инновационной экономики.* 2020;10(3):1789–1802. DOI: 10.18334/vinec.10.3.110525
7. Юдина М.А. Роль информационно-коммуникационных технологий в охране здоровья и трансформации качества занятости в период пандемии COVID-2019. *Уровень жизни населения регионов России.* 2020;16(3):98–107. DOI: 10.19181/lsprr.2020.16.3.8

8. Сагитова В.Р. Виртуальная трудовая миграция: конфликтогенные факторы. *Наука. Общество. Оборона.* 2020;8(2):20. DOI: 10.24411/2311–1763–2020–10240
9. Полобок О.А. Управляй уверенно: обеспечение эффективной работы команд в удаленном, офисном и смешанном форматах. *Вестник Университета Правительства Москвы.* 2020;(3):43–47.
10. Лахно Ю.В. Система комплаенс в российских компаниях реального сектора экономики. *Налоги и финансы.* 2018;(2):36–44.
11. Howe N., Strauss W. The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review.* 2007;(Aug.):41–52.
12. Wiedmer T.L. Generations do differ: Best practices in leading traditionalists, boomers, and generations X, Y, and Z. *The Delta Kappa Gamma Bulletin.* 2015;82(1):51–58.
13. Governatori G., Hoffmann J., Sadiq S., Weber I. Detecting regulatory compliance for business process models through semantic annotations. In: Ardagna D., Mecella M., Yang J., eds. Business process management workshops (BPM 2008). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag; 2009:5–17. (Lecture Notes in Business Information Processing. Vol 17). DOI: 10.1007/978–3–642–00328–8_2
14. Tyler T.R., Dienhart J.W., Thomas T. The ethical commitment to compliance: Building value-based cultures. *California Management Review.* 2008;50(2):31–51. DOI: 10.2307/41166434
15. Ординарцев И.И. Проблемы становления комплаенс в России. *Управленческие науки = Management Sciences in Russia.* 2020;10(2):31–40. DOI: 10.26794/2404–022X-2020–10–2–31–40
16. Патралова А.В. Целесообразность удаленной работы. *Социальные и экономические системы.* 2020;(2):111–122.

REFERENCES

1. Degtyarev A.V. Working in “cloud” as a transformation of social and labor relations in the digital economy. *Kreativnaya ekonomika = Journal of Creative Economy*. 2017;11(2):241–248. (In Russ.). DOI: 10.18334/ce.11.2.37647
2. Gurova I.M. Remote work as a trend of time: Results of mass testing. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research).* 2020;11(2):128–147. (In Russ.). DOI: 10.18184/2079–4665.2020.11.2.128–147
3. Dadalko V.A., Timofeev E.A. Integration of the compliance system into the functioning of Russian organizations. *Innovatsii i investitsii = Innovation & Investment.* 2019;(4):151–155. (In Russ.).
4. Ermakova N.A., Akhun’yanova Ch.F. Compliance control in the corporate internal control system. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting.* 2014;(3):2–10. (In Russ.).
5. Kolesnikova O.A., Strebkov A.A. Distant employment as a mechanism for providing personnel to enterprises (on the example of the Voronezh region). *Vestnik Voronezhskogo instituta vysokikh tekhnologii = Vestnik of Voronezh Institute of High Technologies.* 2020;(2):120–124. (In Russ.).
6. Sharipova O.M. Digitalization and digital competencies: A new reality. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki = Russian Journal of Innovation Economics.* 2020;10(3):1789–1802. (In Russ.). DOI: 10.18334/vinec.10.3.110525
7. Yudina M.A. The role of information and communication technologies in health protection and transforming the quality of employment during the COVID-2019 pandemic. *Uroven’ zhizni naseleniya regionov Rossii = Living Standards and Quality of Life.* 2020;16(3):98–107. (In Russ.). DOI: 10.19181/lsprr.2020.16.3.8
8. Sagitova V.R. Virtual labor migration: Conflict-generating factors. *Nauka. Obshchestvo. Oborona.* 2020;8(2):20. (In Russ.). DOI: 10.24411/2311–1763–2020–10240
9. Polobok O.A. Be in secure command: Providing for effective teams’ performance in remote, office and mixed formats. *Vestnik Universiteta Pravitel’stva Moskvy.* 2020;(3):43–47. (In Russ.).
10. Lakhno Yu.V. Compliance system in Russian companies of the real sector of the economy. *Nalogi i finansy.* 2018;(2):36–44. (In Russ.).
11. Howe N., Strauss W. The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review.* 2007;(Aug.):41–52.

12. Wiedmer T.L. Generations do differ: Best practices in leading traditionalists, boomers, and generations X, Y, and Z. *The Delta Kappa Gamma Bulletin*. 2015;82(1):51–58.
13. Governatori G., Hoffmann J., Sadiq S., Weber I. Detecting regulatory compliance for business process models through semantic annotations. In: Ardagna D., Mecella M., Yang J., eds. Business process management workshops (BPM 2008). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag; 2009:5–17. (Lecture Notes in Business Information Processing. Vol 17). DOI: 10.1007/978–3–642–00328–8_2
14. Tyler T.R., Dienhart J.W., Thomas T. The ethical commitment to compliance: Building value-based cultures. *California Management Review.* 2008;50(2):31–51. DOI: 10.2307/41166434
15. Ordinartsev I.I. Problems of the formation of compliance in Russia. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia.* 2020;10(2):31–40. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404–022X-2020–10–2–31–40
16. Patralova A.V. Feasibility of remote work. *Sotsial'nye i ekonomicheskie sistemy = Social and Economic Systems*. 2020;(2):111–122. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Ирина Николаевна Воблая — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика, финансы и менеджмент», ведущий научный сотрудник, Новороссийский филиал Финансового университета, Новороссийск, Россия
savinvaav@mail.ru
Лилит Кареновна Григорян — студентка магистратуры кафедры «Экономика, финансы и менеджмент», Новороссийский филиал Финансового университета, Новороссийск, Россия
grigor.lilit40@yandex.ru

ABOUT THE AUTHORS

Irina N. Voblaya — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of Economics, Finance and Management, Leading Researcher, Novorossiysk branch of the Financial University, Novorossiysk, Russia
savinvaav@mail.ru
Lilit K. Grigoryan — graduate student, Department of Economics, Finance and Management, Novorossiysk branch of the Financial University, Novorossiysk, Russia
grigor.lilit40@yandex.ru

Статья поступила в редакцию 01.03.2021; после рецензирования 02.04.2021; принята к публикации 15.04.2021. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.
The article was submitted on 01.03.2021; revised on 02.04.2021 and accepted for publication on 15.04.2021. The authors read and approved the final version of the manuscript.