

А.В. Ишутин*

**КОМПЛАЕНС-МЕНЕДЖМЕНТ КАК СОВРЕМЕННАЯ
ТЕХНОЛОГИЯ АДАПТАЦИИ КОМПАНИИ К ИЗМЕНЕНИЮ
УСЛОВИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Аннотация. В статье проанализирована история зарождения комплаенс-менеджмента в России. Рассмотрены законодательные требования, обуславливающие развитие в стране данного направления менеджмента. Определена роль комплаенса в адаптации компаний к внешним изменениям. Сделан вывод об эффективности комплаенс-менеджмента в качестве технологии своевременной адаптации компании к новым вызовам и условиям ведения бизнеса.

Ключевые слова: комплаенс-менеджмент; Россия; профилактика правовых рисков; адаптация; бизнес; изменения среды.

Для цитирования: Ишутин А.В. Комплаенс-менеджмент как современная технология адаптации компании к изменению условий деятельности // Экономические и социальные проблемы России. – 2024. – № 1. – С. 96–105.

A.V. Ishutin

**Compliance management as a modern technology
for adapting company activities**

Abstract. The article analyzes the history of compliance management development in Russia. The legislative requirements that caused the development of this management direction in the country are considered. The role of compliance in the adaptation of companies to external changes is defined. The conclusion is made about the effectiveness of compliance management as a technology of timely adaptation of the company to new challenges and business conditions.

Keywords: compliance management; Russia; legal risks prevention; adaptation; business; environmental changes.

* **Ишутин Александр Владимирович**, младший научный сотрудник Отдела экономики Института научной информации по общественным наукам РАН (Москва, Россия); Alexandervl.ishutin@gmail.com

Ishutin Alexander, Junior researcher of the Economics Department, Institute of Scientific Information for Social Sciences of RAS (Moscow, Russia); Alexandervl.ishutin@gmail.com

For citation: Ishutin A.V. Compliance management as a modern technology for adapting company activities // Economic and Social Problems of Russia. – 2024. – N 1. – P. 96–105.

Введение

В последние годы в российском бизнес-сообществе наметился рост интереса к внедрению и развитию комплаенс-менеджмента – системы обеспечения соответствия требованиям применимого законодательства и профилактики правовых рисков, включающей в себя разнообразные инструменты, от формирования локального нормативно-правового регулирования до организации обучающих мероприятий в целях повышения восприятия рисков руководством, сотрудниками и контрагентами компании. Внедрению механизмов комплаенс-менеджмента в России во многом способствует сложный и динамично развивающийся нормативно-правовой ландшафт, а также совокупность политико-экономических обстоятельств изменения внешней среды. На этом фоне компаниям приходится отказываться от подхода «решение проблем по мере их поступления» в пользу принятия превентивных мер по профилактике и предотвращению правовых рисков.

Актуальность настоящего исследования обусловлена распространением в компаниях комплаенс-менеджмента, характеризующегося гибкостью по отношению к изменениям внешней среды, появлением новых его видов, а также своевременным преобразованием уже имеющихся. В частности, двадцать лет назад комплаенс-менеджмент в России включал в себя менее пяти видов (в том числе антикоррупционный, банковский и т.д.), однако сейчас количество существующих видов комплаенса значительно увеличилось. По данным Национальной ассоциации комплаенс, по состоянию на 2020 г. комплаенс-менеджмент насчитывает 140 различных видов (направлений). Это говорит о значительной заинтересованности компаний в данном инструменте, а также об их потребности в «покрытии» различных рисков, возникающих в процессе деятельности компаний [Актуальные виды комплаенса ... , 2020].

Но как комплаенс-менеджменту удалось стать столь популярным явлением в современном корпоративном управлении? В чем состоит его адаптационная функция? Представляется, что для ответа на данные вопросы необходимо обратиться к истории возникновения комплаенс-менеджмента в России.

Зарождение комплаенс-менеджмента

Исходя из иностранного происхождения самого термина «комплаенс» (в переводе с английского означает «соблюдение», «соответствие требованиям»), он изначально зародился за рубежом, а именно – в США. Становление комплаенс-менеджмента обычно связывается с деятельностью

Агентства Министерства здравоохранения и социальных служб США (FDA – Food and Drug Administration) по созданию обязательных к соблюдению правил для участников предпринимательской деятельности в сфере фармацевтической и пищевой промышленности [FDA History, 2018].

Однако первым нормативным правовым актом, ставшим драйвером развития комплаенса в современном его понимании, явился Закон о коррупционных практиках за рубежом 1977 г. (Foreign Corrupt Practices Act 1977) (FCPA), принятый после ряда коррупционных скандалов в конце 1960–1970-х гг. Данным законом были криминализованы коррупционные практики, осуществляемые как на территории США, так и за их пределами, введены требования к бухгалтерской и финансовой отчетности, определены требования к взаимодействию с публичными должностными лицами, а также установлены основания для снижения ответственности в случае принятия компанией надлежащих мер для противодействия коррупционным практикам. Более того, FCPA установил формы ответственности в виде штрафа вплоть до 25 млн долл. для компаний и тюремного заключения на срок до 20 лет для физических лиц [Foreign Corrupt Practices Act of 1977, 2019].

Следствием введения такого жесткого регулирования стало повышение уровня заинтересованности американских компаний в профилактике коррупционных нарушений при помощи внедрения механизмов комплаенс-менеджмента.

Немаловажную роль в становлении комплаенса сыграло принятие Закона Сарбейнса – Оксли (Sarbanes-Oxley Act) на фоне крупного скандала, связанного с банкротством энергетической компании Enron corporation в 2001 г., разразившегося в результате обнаружения регулятором финансовых махинаций компании, фальсификации отчетности и сокрытия долгов. Данным законом были установлены серьезные требования к составлению финансовой отчетности, а также к созданию в компаниях системы внутреннего контроля в целях формирования и предоставления регулятору достоверной и полной финансовой отчетности [Sarbanes-Oxley Act, 2002].

В других государствах, в частности в Великобритании и Франции, система экстерриториальных законодательных требований в части создания и функционирования системы комплаенс возникла значительно позднее (в Великобритании – 2010 г., во Франции – в 2016 г.).

Так, принятый значительно позднее Закон Великобритании «О взяточничестве» (United Kingdom Bribery Act 2010) имел целью соблюдение требований конвенции ОЭСР «По борьбе с подкупом иностранных должностных лиц при осуществлении международных коммерческих сделок». Как и американский FCPA, он носил экстерриториальный характер, а также, помимо прочего, устанавливал для организаций обязанность по внедрению в своей деятельности механизмов по противодействию коррупции и ответственность за отсутствие в компании таких механизмов [UK Bribery Act, 2023].

Таким образом, зарождение комплаенс-менеджмента за пределами России преимущественно было связано с принятием нормативных правовых актов, направленных на предотвращение коррупционных правонарушений и финансовых махинаций, в результате громких судебных разбирательств.

В России термин «комплаенс» впервые был применен в банковской сфере в нормативных документах Центрального банка РФ. Так, в третьем абзаце п. 3 Указания Банка России от 07.07.1999 № 603-У «О порядке осуществления внутреннего контроля за соответствием деятельности на финансовых рынках законодательству о финансовых рынках в кредитных организациях» «комплаенс-контроль» определялся как «внутренний контроль за соответствием деятельности на финансовых рынках законодательству о финансовых рынках в кредитной организации», являющийся «частью системы внутреннего контроля кредитной организации» [Указание Банка России ... , 2023].

Дальнейший виток развития регуляторных требований в области комплаенс-контроля в российской банковской сфере произошел в связи с разработкой Базельским комитетом по банковскому надзору рекомендаций «Комплаенс и комплаенс-функция в банках» от апреля 2005 г. (Базельские рекомендации). В данных рекомендациях комплаенс-риск был определен как «риск применения юридических санкций или санкций регулирующих органов, существенного финансового убытка или потери репутации банком в результате несоблюдения им законов, инструкций, правил, стандартов саморегулирующих организаций или кодексов поведения, касающихся банковской деятельности» [Рекомендация Базельского комитета ... , 2023]. В силу членства Российской Федерации в Базельском комитете по банковскому надзору данные рекомендации были переведены Банком России и изданы в форме письма от 02.11.2007 № 173-Т в целях доведения их текста до сведения кредитных организаций [Письмо Банка России ... , 2023].

Хотя указание ЦБ РФ, как и сами Базельские рекомендации, по своей сущности не носили обязательного характера, они явились одним из источников формирования российской законодательной базы в области внедрения комплаенс-менеджмента и внутреннего контроля.

Другим центром зарождения комплаенс-менеджмента в России (помимо банковской сферы) стала деятельность международных компаний. В силу необходимости соблюдения иностранного экстерриториального законодательства при выходе на российский рынок они сохраняли в своих новых представительствах требования по обеспечению наличия и функционирования внутренней системы комплаенс, тем самым транслируя значимость ее внедрения и на своих контрагентов, например, при проведении процедур due diligence («должная осмотрительность») и Know your customer («Знай своего контрагента»), или в рамках процесса обучения представителей контрагентов вопросам этики и противодействия коррупции.

Например, французская группа Kering, владеющая брендами Balenciaga, Gucci и Saint Laurent, магазины которых появились в России в конце 1990-х годов, в 1996 г. разработала Этическую хартию. Сменивший ее в 2005 г. Этический кодекс группы включал основные требования и этические принципы, которыми должна руководствоваться Группа в своей деятельности. В данном Этическом кодексе были заложены положения, определяющие необходимость осуществления корпоративного управления исключительно в соответствии с требованиями применимого законодательства (включая американское экстерриториальное антикоррупционное законодательство) и этических норм [Kering Code of Ethics, 2019].

Другой пример – группа British American Tobacco, которая на момент выхода на российский рынок в 1990-е годы уже имела Правила делового поведения, обязательные для соблюдения каждой компанией группы и всеми ее сотрудники по всему миру, включая российский бизнес. Указанные Правила, помимо прочего, содержали в себе признаки комплаенс-политики – одного из ключевых инструментов в комплаенс-менеджменте [Standards of business conduct, 2023].

Таким образом, комплаенс-менеджмент пришел в Российскую Федерацию из международных стандартов и экстерриториального законодательства иностранных государств и начал свое распространение с отечественной банковской сферы и крупных международных компаний, вышедших на российский рынок.

Изменение законодательных требований как драйвер развития комплаенс-менеджмента

После зарождения комплаенс-менеджмента в 2000-х годах процесс его активного становления в России продолжился и в 2010-е годы и ознаменовал этап многовекторной популяризации комплаенс-менеджмента в отечественном бизнес-сообществе.

Так, уже в 2012 г. в Москве по инициативе группы компаний с практическим опытом работы в сфере комплаенс и заинтересованных в его развитии на территории России была создана Национальная ассоциация комплаенс, которая и по настоящее время играет существенную роль в его популяризации в стране [История создания, 2023]. Вместе с расширением общественных инициатив «эффективность комплаенс была признана и государственными структурами» [Буреева, 2021, с. 121]. Это привело к введению законодательных требований, способствовавших внедрению комплаенса в российских компаниях.

В 2013 г. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» был дополнен статьей 13.3, которая предусматривала обязанность организаций по принятию ряда мер по предупреждению коррупции, в частности, по «разработке и внедрению в практику стандартов и процедур, направленных на обеспечение добросовестной работы ор-

ганизации», а также «принятию кодекса этики и служебного поведения работников организации» [Федеральный закон № 273-ФЗ, 2023]. Законодательное закрепление такой обязанности стало фактором повышения уровня заинтересованности бизнеса во внедрении комплаенса.

Для конкретизации положений данного федерального закона Минтруд России в этом же году утвердил «Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции», которые фактически включали в себя рекомендации по построению в компании системы антикоррупционного комплаенса. В указанном документе описывается примерное содержание антикоррупционной политики компании и более детально – основные антикоррупционные мероприятия, которые компаниям необходимо реализовывать [Методические рекомендации, 2018].

Развитие комплаенс-менеджмента в России осуществлялось не только в направлении противодействия коррупции. Интерес к комплаенс-менеджменту со стороны законодателя в области антимонопольного регулирования привел к внесению в 2020 г. изменений в профильный Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции». Он был дополнен определением понятия антимонопольного комплаенса (поименованного в законе как «система внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства»), а также требованиями к содержанию внутренних актов компании, необходимых для организации такой системы. Более того, законом был введен нестандартный механизм согласования таких актов с Федеральной антимонопольной службой для установления соответствия данных актов требованиям антимонопольного законодательства [Федеральный закон № 135-ФЗ, 2023].

Как и в случае с антикоррупционным комплаенсом, помимо законодательных требований, нормотворчество пошло по пути разработки рекомендаций по построению системы комплаенса. Президиумом ФАС России были утверждены разъяснения от 02.07.2021 № 20, в которых термин «антимонопольный комплаенс» был прямо определен как «система внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства» и которые включали в себя подробные рекомендации по организации антимонопольного комплаенса в компании.

Следует отметить, что такой подход со стороны законодателя по стимулированию развития антимонопольного комплаенса, а также создание комплексных разъяснений нашли отклик в бизнес-сообществе. По данным ФАС России, за 2022–2023 гг. служба выдала положительные заключения о наличии антимонопольного комплаенса в отношении семи крупных компаний. Причем доля положительных заключений за указанный период по сравнению с 2021 г. увеличилась вдвое [ФАС: Количество согласованных ... , 2023].

Таким образом, одним из факторов развития отдельных видов комплаенса в России стало введение законодательных требований, прямо

устанавливающих необходимость его внедрения. Это привело к потребности компаний в адаптации внутренних бизнес-процессов к существующим законодательным требованиям и рекомендациям.

Факторы внешней среды и роль комплаенс-менеджмента в адаптации компаний к ее изменениям

Рассмотренные векторы развития комплаенс-менеджмента в России были в основном продиктованы введением прямых законодательных требований по его внедрению. При этом сам комплаенс-менеджмент становился механизмом адаптации компаний к данным требованиям. В то же время появлению новых направлений комплаенса зачастую предшествовало стремление компаний к самостоятельной и своевременной профилактике регуляторных рисков при осуществлении своей деятельности.

Одним из таких направлений стал комплаенс в области персональных данных. В 2021 г. потребность в соблюдении новых регуляторных требований значительно выросла в связи с внесением изменений в Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» в части ужесточения штрафов и требований к содержанию согласия на обработку персональных данных, а также обстоятельствам его получения [Как ужесточились требования ... , 2021]. В 2022 г. потребность в соблюдении новых регуляторных требований увеличилась еще больше. В соответствии с внесенными изменениями значительно возросла нагрузка на организации, в частности, в связи с увеличением количества оснований для уведомления регулятора – Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций – о начале обработки персональных данных, а также ужесточения требований к ней [Персональные данные, 2022].

Компании, оказавшиеся в ситуации ужесточения законодательных требований, в целях профилактики возможных нарушений в области обработки и защиты персональных данных стали более активно развивать и внедрять механизмы комплаенс-менеджмента в данном направлении. О таком поведении бизнеса свидетельствует статистика. По данным исследования компании «ДРТ Форензик»¹, проведенного в 2022 г., комплаенс в сфере защиты персональных данных как в 2021 г., так и в 2022 г., вошел в топ-3 приоритетных направлений в области комплаенса: в 2022 г. данное направление отметили в качестве приоритетного 53% опрошенных

¹ Российский офис международной консалтинговой компании Deloitte, переименованный в «Деловые решения и технологии» (ДРТ) в 2022 г. – *Прим. ред.*

Форензик – это расследование корпоративного мошенничества и коррупции, кражи конфиденциальной информации и инсайдерства (а также корпоративная разведка). Форензика – это компьютерная криминалистика, т.е. прикладная наука о раскрытии преступлений, связанных с компьютерной информацией. – *Прим. ред.*

представителей компаний (российских и международных) [Тенденции развития комплаенса ... , 2023].

В качестве другого направления, также входящего по результатам вышеуказанного исследования в топ-3 по приоритетности в 2022 г., стал комплаенс в области торговых санкций (санкционный комплаенс), который был упомянут 51% респондентов [Тенденции развития комплаенса ... , 2023].

Введение санкций со стороны иностранных государств в отношении России в целом, отдельных отечественных компаний и физических лиц, а также применение Российской Федерацией контрсанкций заставило компании, осуществлявшие внешнеэкономическую деятельность, оперативно ее адаптировать к резко изменившимся условиям ведения бизнеса. Кроме того, потребовалось вырабатывать индивидуальные подходы к профилактике санкционных рисков и построению системы санкционного комплаенса в зависимости от специфики деятельности компании, ее корпоративной структуры и многих других факторов.

По мнению некоторых специалистов, «сущность комплаенс-системы заключается в ее подвижности и возможности адаптации под влиянием внешних и внутренних факторов» [Буреева, 2021, с. 122]. С данным тезисом нельзя не согласиться, поскольку в рассмотренных случаях оперативная адаптация компаний к санкционным рискам и рискам в области защиты и обработки персональных данных была бы невозможна без внедрения в их деятельность системных мер, основанных на технологии комплаенс-менеджмента.

Заключение

За более чем двадцать лет комплаенс-менеджмент в России прошел путь от системы мер, применяемых в отраслях с высокими регуляторными требованиями (особенно в банковской сфере) и обусловленных международными, иностранными и национальными нормативными актами, до разнообразных инструментов управления рисками, необходимых для эффективного и этичного ведения бизнеса. Современный комплаенс-менеджмент уже стал важным механизмом, помогая компаниям адаптироваться к вызовам и соблюдать правовые и этические нормы. На сегодняшний день внедрение технологий комплаенс-менеджмента позволяет снизить риски, управлять затратами, решать операционные проблемы и соответствовать мировым практикам.

Все это формирует текущую востребованность эффективного комплаенс-менеджмента для бизнеса. Дополнительную привлекательность создает и гибкость комплаенс-систем – возможность их адаптации под запросы бизнеса и специфику деятельности компании.

Более того, актуальность комплаенс-менеджмента как эффективной технологии адаптации деятельности компании увеличивается сообразно

росту регуляторного давления на бизнес, причем не только крупный, но и средний и малый. Представленные в исследовании статистические данные подтверждают вышеизложенные выводы, подчеркивая растущую важность комплаенс-менеджмента как приоритетного направления для управления организаций в современной бизнес-среде.

Список литературы

1. Актуальные виды комплаенса в 2020 году // Национальная Ассоциация Комплаенс. – 2020. – 14.08. – URL: <https://compliance.su/info/articles/aktualnye-vidy-komplaensa-v-2020-godu/> (дата обращения: 17.12.2023).
2. Буреева Ю.С. К вопросу типологизации комплаенс-систем в отечественных компаниях // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Социальные науки. – Нижний Новгород, 2021. – № 2(62). – С. 120–123
3. История создания // Национальная Ассоциация Комплаенс. – 2023. – URL: <https://compliance.su/company/> (дата обращения: 20.12.2023).
4. Как ужесточились требования к работе с персональными данными в 2021 году // Контур : журнал. – 2021. – 16.03. – URL: https://kontur.ru/articles/4816?utm_referrer=https%3a%2f%2fwww.yandex.ru%2f (дата обращения: 17.12.2023).
5. Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции // СПС «КонсультантПлюс». – 2018. – URL: <https://cloud.consultant.ru/cloud/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=154292&dst=1000000001&cacheid=EDFD951652106B1FFD4B5A46998B6149&mode=splus&rnd=XGMZSA#drYZvyTHWPEOVkHL> (дата обращения: 17.12.2023).
6. Персональные данные: какие изменения учесть компаниям с 1 сентября 2022 года. Обзор // СПС «КонсультантПлюс». – 2022. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_425122/ (дата обращения: 19.12.2023).
7. Письмо Банка России от 02.11.2007 № 173-Т «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору» // СПС «КонсультантПлюс». – 2023. – URL: <https://cloud.consultant.ru/cloud/cgi/online.cgi?req=doc&rnd=XGMZSA&base=LAW&n=72313&dst=100008&field=134#jvvTvyTeVCoAiw3> (дата обращения: 17.12.2023).
8. Рекомендация Базельского комитета по банковскому надзору «Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях» (Базель, сентябрь 1999 г.) // СПС «Гарант». – 2023. – URL: <https://base.garant.ru/581945/> (дата обращения: 17.12.2023).
9. Тенденции развития комплаенса в России Результаты опроса участников рынка // Деловые решения и технологии. – 2023. – URL: https://drive.google.com/uc?export=download&id=1J5sDWXAT_yM60ZrR3fuv0geTz5lmoX5 (дата обращения: 17.12.2023).
10. Указание Банка России от 07.07.1999 № 603-У «О порядке осуществления внутреннего контроля за соответствием деятельности на финансовых рынках законодательству о финансовых рынках в кредитных организациях» // СПС «КонсультантПлюс». – 2023. – URL: <https://cloud.consultant.ru/cloud/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=23696&cacheid=F8E3A04B8ACBACD85417AC7BF3503A48&mode=splus&rnd=yIMePw#f2gTvyTA3y0AedP5> (дата обращения: 17.12.2023).

11. ФАС: Количество согласованных актов об антимонопольном комплаенсе за последние три года выросло вдвое // Федеральная антимонопольная служба. – 2023. – 18.08. – URL: <https://fas.gov.ru/news/32732?ysclid=lqbhm1we3p546682057> (дата обращения: 19.12.2023).
12. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» // СПС «КонсультантПлюс». – 2023. – URL: <https://cloud.consultant.ru/cloud/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=440499&cacheid=C983C6826E23645DC3C86B5E4E396D2A&mode=splus&rnd=XGMZSA#K84avyTaOj0wDiuD1> (дата обращения: 17.12.2023).
13. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» // СПС «КонсультантПлюс». – 2023. – URL: <https://cloud.consultant.ru/cloud/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=442438&dst=1000000001&cacheid=A98B77BE9D2E9C02E876E65EB388376E&mode=splus&rnd=XGMZSA#i70avyT4FzSM4T3A> (дата обращения: 17.12.2023).
14. FDA History // U.S. Food & Drug Administration. – 2018. – 29.06. – URL: <https://www.fda.gov/about-fda/fda-history> (дата обращения: 17.12.2023).
15. Foreign Corrupt Practices Act of 1977 // Govinfo. – 2019. – URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/COMPS-9569/pdf/COMPS-9569.pdf> (дата обращения: 17.12.2023).
16. Kering Code of Ethics // Gucci. – 2019. – URL: https://www.gucci.com/documents/Kering_CodeEthique2019_English.pdf (дата обращения: 17.12.2023).
17. Sarbanes-Oxley Act of 2002 // Securities and Exchange Commission (SEC). – 2002. – URL: <https://www.investor.gov/introduction-investing/investing-basics/role-sec/laws-govern-securities-industry#sox2002> (дата обращения: 17.12.2023).
18. Standards of Business Conduct // BAT. – 2023. – URL: https://www.bat.com/group/sites/uk_crhjsy.nsf/vwPagesWebLive/DO5TXKRH (дата обращения: 20.12.2023).
19. UK Bribery Act 2010 // legislation.gov.uk. – 2023. – URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents> (дата обращения: 17.12.2023).

Статья получена: 03.12.2023

Одобрена к публикации: 20.12.2023