

УДК 34

КОМПЛАЕНС-КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Т.К. Кириллова, Е.С. Сосновский

ФГБОУ «Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения», Санкт-Петербург, email: tania.kirillova@gmail.com@yandex.ru, jacksos730@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается роль комплаенс-контроля как инструмента обеспечения законности и экономической устойчивости предприятий в современных условиях цифровизации и усиления регуляторных требований. Проанализированы правовые основы функционирования комплаенс-систем в российской и зарубежной практике, выявлены ключевые направления их влияния на эффективность корпоративного управления и финансовые результаты бизнеса. Показано, что комплаенс-контроль выступает важнейшим элементом внутреннего контроля, направленным на предупреждение правовых и репутационных рисков, обеспечение прозрачности управленческих процессов и формирование этической корпоративной культуры. Особое внимание уделено взаимосвязи комплаенса с внутренним аудитом, антикоррупционными механизмами и системой управленческого учёта. На основе анализа нормативно-правовых актов, международных стандартов ISO 37301 и ISO 37001, а также практики ведущих российских компаний предложен системный подход к оценке экономической эффективности комплаенс-политики. Выявлены основные проблемы развития института комплаенса в России, включая отсутствие унифицированных критериев оценки, фрагментарность правовой базы и недостаточную цифровизацию процедур.

Ключевые слова: комплаенс, внутренний контроль, корпоративное управление, правовое регулирование, экономическая эффективность.

COMPLIANCE CONTROL IN THE ENTERPRISE FUNCTIONING SYSTEM: LEGAL ASPECTS AND ECONOMIC EFFICIENCY

T.K. Kirillova, E.S. Sosnovsky

Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, Saint-Petersburg, email: tania.kirillova@gmail.com@yandex.ru, jacksos730@gmail.com

Abstract. The article examines the role of compliance control as a tool for ensuring the legality and economic sustainability of enterprises in the current conditions of digitalization and increased regulatory requirements. The legal foundations of compliance systems in Russian and foreign practice are analyzed, and the key areas of their impact on the effectiveness of corporate management and financial results of business are identified. It is shown that compliance control is an essential element of internal control aimed at preventing legal and reputational risks, ensuring transparency in management processes, and fostering an ethical corporate culture. Special attention is paid to the relationship between compliance with internal audit, anti-corruption mechanisms and the management accounting system. Based on the analysis of legal acts, international standards ISO 37301 and ISO 37001, as well as the practice of leading Russian companies, a systematic approach to assessing the economic efficiency of compliance policy. The main problems of development of the compliance institute in Russia are identified, including the lack of unified assessment criteria, fragmentation of the legal framework and insufficient digitalization of procedures.

Keywords: compliance, internal control, corporate governance, legal regulation, economic efficiency.

Дата поступления статьи в редакцию: 31.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 28.11.2025

Введение

Современные предприятия функционируют в условиях роста правовых рисков, усиления государственного контроля и международных стандартов корпоративной ответственности. Комплаенс-контроль становится важнейшим элементом системы внутреннего управления, направленным на предотвращение нарушений законодательства, коррупционных проявлений и репутационных потерь. В России институт комплаенса активно развивается с середины 2010-х годов, что связано с адаптацией международных практик и требованиями к транспарентности бизнеса. При этом оценка экономической эффективности комплаенс-систем остаётся малоизученной.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена необходимостью комплексного анализа правовых основ и экономических эффектов комплаенс-контроля. В современных условиях комплаенс следует рассматривать как интегрированный элемент системы корпоративного управления, способный повысить эффективность управленческих решений, снизить риски нарушений и укрепить конкурентные позиции предприятия на рынке.

Цель исследования

Цель исследования заключается в выявлении взаимосвязи между уровнем развития комплаенс-контроля и экономической результативностью деятельности предприятия, а также в определении направлений совершенствования правового регулирования и методов оценки эффективности комплаенс-систем.

В последние годы внимание к проблематике комплаенс-контроля усилилось не только в корпоративной среде, но и на уровне государственных институтов. Комплаенс становится неотъемлемой частью механизмов экономической безопасности и корпоративной устойчивости, а его отсутствие рассматривается как фактор повышенного регуляторного и инвестиционного риска. Введение требований к антикоррупционным и этическим программам в организациях, а также развитие практики внешнего аудита комплаенс-систем способствуют формированию новой культуры управления — культуры превентивного соблюдения законодательства и добросовестного ведения бизнеса.

Вместе с тем, несмотря на очевидную важность данной системы, в российской и зарубежной научной литературе пока не выработано единого подхода к оценке её эффективности. Исследования в основном сосредоточены на юридической составляющей: ответственности, регламентах, процедурах, в то время как экономический аспект комплаенса часто остаётся вне поля зрения. Поэтому актуальным представляется анализ не только нормативных основ, но и механизмов, через которые комплаенс-контроль влияет на финансовые и управленческие результаты предприятия, что и определяет научную новизну настоящего исследования.

Материалы исследования

Прежде всего, необходимо определиться с понятийным аппаратом. Термин «комплаенс» (от англ. compliance — «соответствие») в корпоративной практике означает соблюдение организацией внешних и внутренних обязательных и (или) добровольных требований: законодательства, нормативов регуляторов, отраслевых правил, внутренних кодексов и стандартов поведения на рынке. Комплаенс как явление локализуется на стыке права и менеджмента — это одновременно правовая обязанность (в части обязательных требований) и управленческая функция (в части организации процессов соблюдения).

С институциональной точки зрения комплаенс не сводится к одному нормативному акту: это совокупность мер — организационных, регламентирующих, корпоративно-правовых и процедурных, направленных на предотвращение правонарушений и снижение регуляторных, финансовых и репутационных рисков. В правовой системе комплаенс функционирует как механизм реализации принципа соблюдения закона внутри частных и публичных организаций; при этом его содержание и структура определяются сочетанием национального законодательства (обязательных норм) и международных стандартов/рекомендаций (добровольных, но часто выступающих «ориентирами» для лучшей практики).

В российском контексте комплаенс тесно связан с антикоррупционным законодательством и требованиями регуляторов. Федеральный закон № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (далее — 273-ФЗ) фиксирует институты, методики и обязательства по профилактике коррупции, создаёт основу для разработки корпоративных антикоррупционных норм и практик (политик, локальных регламентов, дисциплинарных мер и т.п.). Таким образом, элементы комплаенс-программы (антикоррупционная политика, порядок декларирования, контроль за подарками и пр.) прямо соотносятся с требованиями 273-ФЗ и сопутствующих нормативных актов [1]. Правовая природа комплаенс-контроля двуединая: он одновременно реализует правовые обязательства организации (соответствие внешним требованиям) и функционирует как управленческий инструмент (организация процедур, мониторинг и профилактика нарушений). Правовая природа комплаенс-контроля вытекает также из его связи с институтами ответственности. Отсутствие адекватных комплаенс-мер может привести к административной, гражданско-правовой и даже уголовной ответственности организации и её руководителей (например, за коррупционные правонарушения, административные нарушения в сфере финансового мониторинга и др.). Наличие документированной комплаенс-системы, натренированных процедур и доказательств их реализации рассматривается в зарубежной и отечественной практике как смягчающее обстоятельство при оценке вины организации и назначении санкций.

Нельзя не отметить, что в ряде отраслей (особенно финансовом секторе) комплаенс закреплён и через профильные нормативы: положения Банка России, регламенты по противодействию легализации доходов, требования к внутреннему контролю. На практике это означает, что для ряда субъектов комплаенс-функция имеет не только рекомендательный, но и обязательный элемент (например, необходимость наличия службы внутреннего контроля и соответствующих процедур).

Комплаенс-контроль часто рассматривают как отдельную функцию (службу комплаенса) или как элемент службы внутреннего контроля/внутреннего аудита. В отличие от внутреннего аудита, который традиционно оценивает эффективность системы управления и даёт независимые заключения, комплаенс-контроль ориентирован на обеспечение соблюдения конкретных нормативных обязательств и на предупреждение нарушений в реальном времени. При этом оптимальная модель — это кооперация и разграничение ролей между комплаенс-функцией и внутренним аудитом, с чёткими линиями ответственности и независимой отчётностью.

Развитие комплаенс-контроля в отечественной практике тесно связано с процессами институционализации корпоративного управления и формированием правовой культуры предпринимательства. Пусть комплаенс и не часто становится предметом изучения в российской правовой и экономической науке, однако с бурно развивающейся цифровизацией экономики, российские исследователи все чаще обращаются к этому инструменту регулирования.

По мнению Саниной Л.В., внедрение эффективной системы комплаенс-контроля приводит к «снижению вероятности административных и финансовых санкций, а также к повышению доверия со стороны контрагентов и государственных структур», что, в свою очередь, оказывает прямое влияние на экономическую стабильность предприятия [2].

На международном уровне вопросы комплаенса приобретают особую значимость в контексте устойчивого развития и антикоррупционной политики. Согласно OECD (2020), корпоративная добросовестность и прозрачность бизнес-процессов рассматриваются как ключевые критерии оценки инвестиционной привлекательности компаний, а наличие комплаенс-программ становится обязательным элементом деловой репутации [3].

Международные стандарты ISO играют двойственную роль: они формализуют и структурируют ожидания к комплаенс-системам, а также выступают в качестве ориентиров при оценке «доброжелательности» и качества комплаенс-программ со стороны иностранных партнёров и инвесторов.

— ISO 37301:2021 определяет требования и руководящие принципы для систем менеджмента комплаенса (Compliance Management System — CMS): постановка политики, распределение ответственности, оценка рисков, мониторинг и непрерывное улучшение системы. Стандарт подчёркивает, что CMS должна быть интегрирована в корпоративное управление и поддерживаться высшим руководством [4].

— ISO 37001:2016 (стандарт по управлению рисками взяточничества / anti-bribery management) задаёт набор требований к системе предотвращения коррупционных проявлений: политика «нулевой терпимости», процедуры due diligence, каналы сообщения о нарушениях, дисциплинарная и корректирующая практика. Наличие/соответствие ISO 37001 даёт организации доказательную базу при взаимодействии с регуляторами и контрагентами [4].

Международные рекомендации (включая документы OECD по корпоративной добросовестности) усиливают значимость комплаенса как фактора корпоративной устойчивости и инвестиционной привлекательности: наличие проактивной комплаенс-программы рассматривается как маркер надёжности бизнеса.

Во многом качество и значимость бизнеса прямо пропорционально зависит от его экономических показателей. В связи с этим введение комплаенс-контроля и следование четким стандартам процедур и системы комплаенса в широком смысле слова имеет огромное значение для повышения экономических показателей того или иного предприятия. Экономическая эффективность комплаенса — это соотношение экономических выгод (прямых и косвенных), получаемых организацией в результате внедрения и функционирования комплаенс-системы, к затратам на её создание, поддержание и развитие. При грамотном проведении комплаенс политики в предприятии выделяют следующие детерминанты эффективного комплаенса:

1. Снижение штрафных санкций и судебных издержек — уменьшение прямых платежей в бюджет, расходов на юридическое сопровождение, искам и компенсациям.

2. Снижение транзакционных и операционных издержек, связанных с необходимостью устранять нарушения, проводить внеплановые проверки, восстанавливать репутацию.

3. Рост инвестиционной привлекательности и стоимости капитала, а, следовательно, улучшение кредитного рейтинга, снижение премии за риск, приток инвестиций.

4. Повышение операционной стабильности и предотвращение убытков, а также потерь от мошенничества, утечек интеллектуальной собственности, деловой репутации.

5. Эффекты от оптимизации процессов и грамотной управленческой экономии: снижение затрат на внутренние проверки, ускорение сделок, повышение эффективности контрактных взаимоотношений.

Результаты исследования

В настоящее время огромное количество российских компаний активно внедряют систему комплаенс-контроля и специальные внутренние службы для проведения грамотной и эффективной комплаенс политики, среди них: крупнейшие банки: Сбербанк, Альфа-Банк, ВТБ, операторы мобильной связи и мультимедийные платформы: МТС, Билайн, Мегафон, а также главные сырьедобывающие предприятия страны – Газпром, Роснефть, Лукойл и другие. И даже предприятия оборонно-промышленного комплекса. Деятельность всех этих предприятий решает стратегически важные задачи в области инновационного развития (от создания гражданской инфраструктуры связи и высокотехнологичных IT-продуктов до создания современной техники и инновационных технологии вооружения) [5].

В указанных сферах комплаенс способствует предотвращению коррупционных соглашений и сделок, обеспечивает контроль за финансовыми операциями и закупочной деятельностью, а также снижает государственные риски, связанные с реализацией НИОКР и соблюдением законодательства [6].

Система комплаенса на предприятии позволяет уменьшить производственные, финансовые, инвестиционные и иные виды рисков. Сопоставление плановых и фактических показателей деятельности даёт возможность оценить уровень возможных отклонений и степень риска. Поскольку риск возникает как следствие неопределённости социально-экономических условий функционирования предприятия, ключевая задача комплаенс-системы заключается в его снижении и минимизации потенциальных негативных последствий [7].

При очевидных на первый взгляд плюсах внедрения инструментов комплаенса, существуют и проблемные моменты. Среди которых можно выделить:

Отсутствие чётких критериев экономической оценки эффективности комплаенса. Нет унифицированной методики, какими статьями бюджета и в каком горизонте считать выгоды, что мешает объективному сравнительному анализу деятельности различных компаний.

В России ключевые требования разбросаны по антикоррупционному закону, трудовому законодательству, профильным регуляциям (ЦБ, ФНС и др.). Не существует единого закона о корпоративном комплаенсе с базовыми стандартами для всех отраслей, что говорит о высоком уровне фрагментарности российской нормативной базы. В сфере проведения комплаенса сохраняются: слабая цифровая поддержка и разрозненные IT-решения, ручные процессы, бумажные журналы, отсутствие единого реестра рисков, которые мешают оперативному мониторингу и аналитике.

Немаловажным остается то, что наблюдается недостаток квалифицированных кадров и низкий уровень корпоративной культуры, это усугубляется, низкой мотивацией сотрудников сообщать о нарушениях, нежеланием топ-менеджмента инвестировать в превентивные меры, ведь они не дают мгновенных результатов, а способны показать экономическую эффективность лишь на дистанции от трёх пяти лет.

В связи с вышеописанным предлагаются следующие меры по совершенствованию института комплаенса:

В первую очередь, представляется целесообразным разработать и принять комплексный федеральный закон «О корпоративном комплаенсе», который бы закрепил основные принципы, цели и механизмы построения систем комплаенс-контроля в организациях различных форм собственности. В данном нормативном акте необходимо определить минимальные требования к структуре и функциям комплаенс-служб, порядок их взаимодействия с органами корпоративного управления, а также стандарты документирования и отчётности. Принятие подобного закона позволило бы устранить правовую разрозненность и создать единую нормативную базу, на которую могли бы опираться как компании, так и контролирующие органы.

Одновременно с этим следует разработать подзаконные акты и методические рекомендации, устанавливающие типовые модели комплаенс-систем для разных отраслей экономики – банковской, нефтегазовой, телекоммуникационной, государственных корпораций и т.д. Такие документы могли бы включать классификацию рисков, перечень обязательных внутренних регламентов, методику расчёта экономической эффективности, а также критерии оценки зрелости комплаенса. Аналогичные

подходы уже успешно применяются в Европейском союзе и странах ОЭСР, где наличие формализованной комплаенс-системы признаётся обстоятельством, смягчающим ответственность компании при нарушениях законодательства.

Кроме того, важно внести изменения в действующее антикоррупционное и трудовое законодательство, установив юридические гарантии для сотрудников, сообщающих о нарушениях, и обеспечив защиту их прав. Это позволит повысить уровень доверия к внутренним каналам коммуникации и усилить эффективность превентивных мер. Целесообразно также на законодательном уровне закрепить понятие «эффективная комплаенс-система» и предусмотреть возможность учёта её наличия при рассмотрении дел о правонарушениях — например, в качестве основания для смягчения санкций или освобождения от административной ответственности при доказанном добросовестном соблюдении процедур.

Наконец, необходимы меры институционального характера: создание при профильных ведомствах (Минюст, Минэкономразвития, Банк России) национального совета по вопросам комплаенса, ответственного за выработку стандартов, проведение сертификации и обмена лучшими практиками. В перспективе такая структура могла бы формировать реестр аккредитованных специалистов и консультантов по комплаенсу, а также способствовать повышению уровня профессиональной подготовки кадров в этой сфере.

Выводы

Проведённое исследование показало, что комплаенс-контроль выступает не просто инструментом соблюдения законодательства, а полноценным элементом системы корпоративного управления и фактором экономической устойчивости предприятия. Его внедрение способствует снижению правовых, репутационных и финансовых рисков, повышает доверие инвесторов и партнёров, укрепляет корпоративную культуру и формирует долгосрочные конкурентные преимущества компании. В современных условиях именно наличие эффективной комплаенс-системы становится одним из критериев зрелости бизнеса и показателем его социальной ответственности.

Правовая природа комплаенс-контроля проявляется в его двойственной функции: с одной стороны, он реализует обязательные требования законодательства и регулирующих органов, с другой — формирует внутренние стандарты добросовестного поведения и этики, являясь проявлением саморегулирования бизнеса. Нормативные источники — федеральное антикоррупционное законодательство, трудовое право, международные стандарты ISO 37301 и ISO 37001 — создают базис для построения комплаенс-систем, однако их разрозненность требует систематизации и правового закрепления единого подхода на федеральном уровне.

С экономической точки зрения комплаенс доказывает свою эффективность через снижение транзакционных издержек, предотвращение убытков, минимизацию штрафов и судебных расходов, а также рост инвестиционной привлекательности компаний. Внедрение механизмов комплаенса позволяет выстраивать прозрачные процессы и улучшать систему внутреннего контроля, что напрямую отражается на финансовых результатах деятельности предприятия. При этом важно понимать, что экономический эффект комплаенса носит кумулятивный характер и проявляется в долгосрочной перспективе.

Вместе с тем выявленные проблемы: отсутствие единых критериев оценки эффективности, фрагментарность нормативной базы, слабая цифровизация и недостаток квалифицированных кадров — существенно ограничивают потенциал развития комплаенс-практики в России. В этой связи назрела необходимость принятия комплексного закона о корпоративном комплаенсе, а также введения унифицированных методических рекомендаций, обеспечивающих прозрачность и сопоставимость экономических результатов внедрения таких систем. Кроме того, требуется совершенствование механизмов защиты сотрудников, сообщающих о нарушениях, и формирование системы государственной и профессиональной сертификации комплаенс-специалистов.

Таким образом, комплаенс-контроль можно рассматривать как стратегический ресурс современного предприятия, сочетающий в себе правовую обеспеченность и экономическую рациональность. Эффективная комплаенс-система не только снижает риски и издержки, но и создаёт основу для устойчивого развития организации, способствуя формированию новой управленческой культуры, основанной на принципах ответственности, прозрачности и доверия. Дальнейшее развитие института комплаенса в России должно идти по пути гармонизации законодательства, цифровизации процедур контроля и интеграции комплаенса в систему стратегического планирования и управленческого учёта.

Литература

1. Кокорев А.Н., Прудников С.Н. Федеральный закон «О противодействии коррупции» как правовая основа борьбы с коррупцией и перспективы его совершенствования. Криминологический журнал. 2021. № 3. С. 44-48. DOI: 10.24412/2687-0185-2021-3-44-48 EDN: KLNNYV.
2. Санина Л.В., Гуляева А.И. Комплаенс как инструмент обеспечения экономической безопасности организации: проблемы и перспективы применения // Baikal Research Journal. 2024. Т. 15, № 1. С. 181-192. DOI: 10.17150/2411-6262.2024.15(1).181-192 EDN: RGZYRN.
3. OECD (2020), OECD Economic Outlook, Volume 2020 Issue 1: Preliminary version, No. 107, OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/0d1d1e2e-en.
4. Глубокая Ю.В. Особенности нового международного стандарта ISO 37301:2021 Системы менеджмента соответствия. Требования и руководство по применению // Век качества. 2021. № 2. С. 30-40. EDN: OEY0AE.
5. Лавренко Е.А. Внедрение комплаенса в систему управления предприятием // Гуманитарный научный вестник. 2020. № 6. С. 50-53. DOI: 10.5281/zenodo.3938340 EDN: QHNOQZ.
6. Кадышева О.Н. Комплаенс-система как инструмент контроля в практике менеджмента // Вестник Российского университета кооперации. 2019. № 2(36). С. 61-63. EDN: WHCSDH.
7. Керимов В.Э. Организация внутрихозяйственного контроля рисков в экономических субъектах // Экономика и управление: проблемы, решения. 2014. № 3(27). С. 42-46. EDN: RZMSWZ.