

Ирина МИХЕЕВА,
руководитель
комплексных
проектов
КСК ГРУПП



Иллюстрация: VectorMine/iStock.com

ВЫСТРАИВАНИЕ СИСТЕМЫ КОМПЛАЕНСА НА ПРИМЕРЕ КОМПЛЕКСА АНТИКОРРУПЦИОННЫХ МЕР

Бизнесу всё чаще приходится встраивать в свои управленческие процессы практику комплаенса. Сразу обозначим, что российское законодательство не содержит легального определения этого понятия. В переводе с английского compliance — это соблюдение соответствия чему-либо. Применительно к бизнесу под комплаенсом понимается система мер и процессов, направленных на обеспечение соблюдения компанией законов, нормативных актов, стандартов и внутренних политик. Проще говоря, это практика следования правилам, установленным как внешними регуляторами, так и самой организацией, которые помогают исполнять законы и придерживаться стандартов отрасли.

ЗАЧЕМ КОМПЛАЕНС НУЖЕН БИЗНЕСУ

Для понимания сути комплаенса надо исходить из его цели — выявлять потенциальные для бизнеса риски и минимизировать их негативные последствия. Угрозы могут быть разного характера и от разных источников: со стороны контролирующих органов, контрагентов, потребителей услуг и т.п.

Управление комплаенс-риском важно не только для больших корпораций. Малому и среднему бизнесу полезно внедрить его хотя бы на минимальном уровне — и как часть системы управления бизнеса в целом, и как часть системы внутреннего контроля в частности.

Выстроенная комплаенс-система зависит от структуры и специфики бизнеса. Например, если компания входит в большую корпорацию, то в таком случае у головной организации есть свои стандарты по комплаенсу, и все предприятия, входящие в группу, должны присоединиться к ее стандартам. Если же компания не входит в структуру корпорации, то внутренние нормативные документы по комплаенсу

Цель комплаенса — выявлять потенциальные для бизнеса риски и минимизировать их негативные последствия

разрабатываются с ориентиром на применимое законодательство и лучшие мировые и российские практики.

АНТИ-КОРРУПЦИОННЫЙ КОМПЛАЕНС

Теперь рассмотрим один из самых распространенных, рекомендованный на законодательном уровне комплаенс — антикоррупционный. Он актуален не только для госслужбы, хотя в данном случае более регламентирован. Как известно по громким делам о взяточничестве, ответственность за коррупцию в нашей стране суровая. Более того, законодатель закрепил в ст. 13.3. Федерального закона от 25.12.2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» обязанность организации разрабатывать и принимать меры по предупреждению коррупции. Такие меры, в частности, могут включать:

- определение подразделений или должностных лиц, ответственных за профилактику коррупционных и иных правонарушений;
 - разработку и внедрение в практику стандартов и процедур, направленных на обеспечение добросовестной работы организации;
 - принятие кодекса этики и служебного поведения работников;
 - предотвращение и урегулирование конфликта интересов.
- Еще в 2013 г. были выпущены «Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции». В них содержатся практические указания для



ДОСЬЕ

Ирина МИХЕЕВА

Руководитель комплексных проектов КСК ГРУПП. Магистр в области международного права. Более 15 лет опыта работы в реальном секторе (металлопрокат, золотодобыча, ресторанный бизнес), аудите и консалтинге. Специализация: консультирование, представительство в судах, предвыставительное исследование при покупке бизнеса (due diligence), правовая экспертиза, сделки М&А, кадровый аудит, аудит системы комплаенса, анализ рискованных бизнес-процессов.

организаций, независимо от их форм собственности, по формированию антикоррупционной политики и внедрению соответствующих мер.

Мероприятия по отстраиванию антикоррупционного комплаенса зависят от того, на каком уровне он находится, но в целом их можно разделить на три блока. Кратко разберем, что входит в каждый из них.

Блок 1 РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СТАНДАРТОВ

1

На первом этапе в компании создаются основополагающие документы, в которых

ISO 37302:2025

«Системы комплаенс-менеджмента. Руководство по оценке результативности»

Международная организация по стандартизации (ISO) 18 июля 2025 г. опубликовала данный стандарт, цель которого — помочь компаниям не просто иметь систему комплаенса, а оценить, насколько она действительно работает. Документ включает принципы, индикаторы и рекомендации для мониторинга, измерения и обзора работы системы комплаенс-менеджмента; определяет факторы, которые способствуют поддержанию и развитию комплаенс-системы. По сути, это своего рода пособие для создания системы нормативно-правового соответствия комплаенс-менеджмента.

декларируются стандарты антикоррупционного поведения. Это может быть политика по противодействию коррупции, политика по управлению конфликтом интересов, стандарты по раскрытию информации о конфликте интересов, положение о порядке обращения с подарками и знаками делового гостеприимства, а также кодекс корпоративной этики, в котором прописываются правила поведения сотрудников, в т.ч. о недопущении коррупционных деяний.

Одного факта создания документов недостаточно. Важно ознакомить с ни-

Для оценки системы комплаенса могут привлекаться внутренние или внешние аудиторы

ми весь коллектив, чтобы в случае выявления нарушений стандартов работодатель смог привлечь провинившегося сотрудника к ответственности.

Блок 2 ВНЕДРЕНИЕ МЕХАНИЗМОВ КОНТРОЛЯ ЗА СОБЛЮДЕНИЕМ СТАНДАРТОВ РАБОТНИКАМИ

На этом этапе вводят в действие процедуру информирования сотрудниками работодателя о фактах коррупции и устанавливают порядок разбирательства по таким обращениям, назначают на должность специалиста по комплаенсу, внедряют порядок уведомления о конфликте интересов.

Также необходимо провести обучение работников и ознакомить с антикоррупционными мерами в компании, понятием конфликта интересов, правилами обращения с подарками и т.п. Такое обучение следует

осуществлять регулярно, а по итогам рекомендует-ся проводить тестирование сотрудников. Желательно включить в трудовые договоры пункт о недопущении коррупции. Дополнительно формируются каналы связи для направления информации об инцидентах (например, горячая линия, обратная связь или электронная почта для обращений). Одновременно в договоры с контрагентами вносят антикоррупционные оговорки.

Блок 3 МОНИТОРИНГ СОБЛЮДЕНИЯ СИСТЕМЫ КОМПЛАЕНСА

Для эффективной работы системы необходимо разработать программу мероприятий по соблюдению антикоррупционного комплаенса и в конце года проводить анализ результативности проделанной работы. Так руководство будет лучше информировано о зрелости системы комплаенса в компании и понимать, куда двигаться дальше.

Для оценки системы комплаенса могут привлекаться внутренние или внешние аудиторы.

В целом выстраивание работающей системы антикоррупционного комплаенса поможет предотвратить или снизить антикоррупционные и репутационные риски, а следовательно, уровень доверия во внешней среде к вашей компании несомненно станет выше.