

Халикова Лиана Ришатовна, студентка,
Казанский приволжский федеральный университет
Khalikova Liana Rishatovna, student,
Kazan Volga Federal University

**КОМПАЕНС-КОНТРОЛЬ КАК ИНСТРУМЕНТ
РЕАЛИЗАЦИИ ЭТИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ: СОВРЕМЕННЫЕ
СТАНДАРТЫ И ГРАНИЦЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ
COMPLIANCE CONTROL AS A TOOL FOR IMPLEMENTING
ETHICAL POLICY: MODERN STANDARDS
AND LIMITS OF EFFECTIVENESS**

Аннотация. Статья посвящена анализу комплаенс-контроля как правового и организационного инструмента реализации этической политики в современных корпоративных структурах. Рассматриваются международные стандарты ISO 37301:2021, российская законодательная база, функциональные элементы комплаенс-систем, а также объективные ограничения их эффективности. Проведённый анализ выявил разрыв между формальным внедрением комплаенса и реальным соблюдением этических норм в деятельности организаций.

Abstract. The article analyses compliance control as a legal and organizational tool for implementing ethical policy in modern corporate structures. The study covers ISO 37301:2021 international standards, Russian legislative framework, functional elements of compliance systems, and objective limitations of their effectiveness. The analysis reveals a gap between formal compliance implementation and actual adherence to ethical norms in organizational practice.

Ключевые слова: Комплаенс-контроль, этическая политика, корпоративное управление, ISO 37301, антикоррупционное регулирование, кодекс деловой этики, комплаенс-риски.

Keywords: Compliance control, ethical policy, corporate governance, ISO 37301, anti-corruption regulation, code of business ethics, compliance risks.

Корпоративная этика на протяжении последних двух десятилетий трансформировалась из декларативного элемента миссии компании в предмет правового регулирования. Принятие Федерального закона от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» обязало все российские организации разрабатывать меры по предупреждению коррупции (ст. 13.3), что создало нормативную основу для формирования комплаенс-систем [1]. Параллельно на международном уровне в апреле 2021 года была опубликована обновлённая редакция ISO 37301:2021 «Системы менеджмента соответствия», которая, в отличие от прежней версии ISO 19600:2014, содержит уже не рекомендации, а обязательные требования к комплаенс-программам [2]. Обратимся к тому, как соотносятся эти нормативные координаты с реальной практикой внедрения этических стандартов.

Под комплаенс-контролем в юридическом контексте понимается система организационно-правовых и управленческих инструментов, направленных на обеспечение соответствия деятельности компании требованиям законодательства, отраслевых стандартов, внутренних политик и этических норм [3]. Манохин В.С. в диссертации 2024 года «Юридический комплаенс (теория, техника, практика)» разграничивает комплаенс-субъект, комплаенс-объект, комплаенс-регулирование и комплаенс-контроль как четыре самостоятельных структурных элемента единой системы [4]. Такая дифференциация позволяет точнее локализовать область этической политики: она реализуется на пересечении регулирования (нормативные документы) и контроля (процедуры расследования и пресечения нарушений).



Международный стандарт ISO 37301:2021 выстраивает систему комплаенс-менеджмента на принципе постоянного улучшения «планируй – делай – проверяй – действуй». В числе ключевых целей стандарта прямо названы добропорядочность, деловая этика, репутация и культура организации [2]. Это принципиальное отличие от прежних подходов, при которых комплаенс сводился исключительно к правовому надзору. Стандарт впервые закрепил требование к лидерству высшего руководства как движущей силе всей системы: без демонстрируемой позиции руководителя этический тон в организации не формируется [5].

Российская практика отражает это требование неравномерно. По данным исследования КЕРТ (КПМГ) «Портрет современного комплаенс-специалиста» 2023 года, 60% опрошенных российских компаний имеют отдельное комплаенс-подразделение, тогда как поддержку со стороны высшего руководства фиксируют лишь 13% участников – против 27% в 2020 году [6]. Сокращение этого показателя свидетельствует не о снижении внимания к комплаенсу, а, по всей видимости, о постепенной рутинизации функции: руководство делегирует этические вопросы специализированным подразделениям, тем самым снижая собственную вовлечённость.

Рассмотрим подробнее нормативную архитектуру этической политики. Кодексы деловой этики, антикоррупционные политики и положения о конфликте интересов образуют три взаимосвязанных документа, обязательность которых обеспечивается сочетанием статьи 13.3 Закона № 273-ФЗ, корпоративных уставных требований и положений трудового законодательства (ст. 81 ТК РФ об увольнении за нарушение корпоративных норм) [1]. Компания En+ Group, получившая класс AA+ в Антикоррупционном рейтинге, закрепила соответствующий перечень документов: Кодекс корпоративной этики, Антикоррупционную политику, Политику в отношении конфликта интересов и ряд сопутствующих регламентов, обязательных как для сотрудников, так и для членов Совета директоров [7].

Каковы реальные механизмы, превращающие этические декларации в работающие процедуры? В литературе выделяют не менее четырёх функций корпоративного комплаенса: превентивную (идентификация рисков до наступления нарушения), информационно-аналитическую (мониторинг и отчётность), координационную (взаимодействие подразделений при исполнении требований) и аксиологическую (формирование корпоративных ценностей и этических стандартов) [3]. Проведённый анализ показал, что последняя функция реализуется труднее всего: измерить ценностные установки сотрудников значительно сложнее, чем зафиксировать факт нарушения или прохождения тренинга.

Оценка эффективности комплаенс-системы строится на нескольких группах индикаторов. К формально-процедурным относятся: своевременное выполнение плановых комплаенс-мероприятий (этот показатель используют 73% участников исследования КЕРТ 2023 года), результаты тестирования сотрудников (53%), число выявленных и предотвращённых нарушений (63% и 53% соответственно) [6]. Вместе с тем содержательная (этическая) составляющая – готовность сотрудников сообщать о нарушениях по горячей линии, реальный уровень антикоррупционной культуры – остаётся за рамками большинства метрик. Исследование по проблемам правовой регламентации комплаенса в предпринимательских отношениях (Научная аналитика, 2024) фиксирует отсутствие унифицированной правовой базы как главное препятствие для перехода от формального к содержательному комплаенсу [8].

Границы эффективности комплаенс-контроля определяются несколькими системными факторами. Первый – разрыв между правом и этикой: как констатирует Евгений Глазов, директор по этике и комплаенсу АВ InBev Efes, понятия «право» и «этика» близки, но не идентичны; этика предполагает постоянное развитие культуры честности и прозрачности, тогда как комплаенс отвечает за контроль над соблюдением правовых и корпоративных норм



[5]. Смещение этих двух измерений порождает характерную управленческую ошибку: организация принимает документально безупречную комплаенс-программу, при этом реальное поведение сотрудников остаётся вне контроля.

Второй фактор – институциональная зависимость комплаенс-функции. В исследовании КЕРТ зафиксировано, что в 53% российских компаний административное и функциональное подчинение комплаенс-руководителя совпадают и направлены к генеральному директору [6]. Это порождает конфликт интересов: комплаенс-офицер, подотчётный непосредственно руководителю организации, объективно ограничен в возможности фиксировать нарушения на топ-уровне. ISO 37301:2021 прямо предусматривает независимость комплаенс-функции и её прямой доступ к органам управления, однако эта норма на практике выполняется непоследовательно [2].

Третий фактор касается разрыва между санкционным и ценностным подходами. Нами выявлено, что большинство российских комплаенс-систем выстроено вокруг дисциплинарной ответственности: кодексы поведения прямо предусматривают меры вплоть до увольнения и имущественных исков к нарушителю [9]. Санкции необходимы, однако их преобладание над стимулирующими механизмами (поощрение за информирование о нарушениях, позитивное признание этичного поведения) формирует у персонала скорее культуру избегания, нежели культуру соответствия. Чепарина О.А. (2024) обращает внимание на то, что содержательное наполнение комплаенса как правовой категории предполагает его рассмотрение в качестве инструмента саморегуляции, а не только внешнего надзора [10].

Перспективы повышения результативности этического комплаенса связаны с двумя направлениями, которые в российской доктрине пока разрабатываются отдельно. Первое – цифровизация процедур: Манохин В.С. в работе 2024 года обосновывает, что юридический комплаенс способен стать «универсальным способом применения технологий больших данных, искусственного интеллекта, блокчейна и смарт-контрактов» для снижения правовой неопределённости [4]. Автоматизированный мониторинг транзакций и коммуникаций существенно расширяет охват контрольных процедур без пропорционального роста затрат на персонал.

Второе направление – концепция риск-ориентированного комплаенса, при которой ресурсы сосредоточены не на равномерном охвате всех норм, а на зонах наиболее вероятных и значимых нарушений. Агафонов А.В. (2025) в исследовании эволюции корпоративных комплаенс-практик фиксирует смещение акцентов от контрольно-надзорных функций к риск-ориентированной методологии, интегрирующей превентивные инструменты [3]. Соединение цифровых инструментов с риск-ориентированным подходом образует наиболее перспективную модель реализации этической политики – при условии, что за этой архитектурой стоит реальная позиция руководства, а не только регуляторное давление.

Комплаенс-контроль располагает достаточным инструментарием для реализации этической политики организации: нормативная база (ФЗ № 273-ФЗ), международный стандарт (ISO 37301:2021), корпоративные документы и оценочные метрики образуют цельную систему. Её принципиальное ограничение состоит в том, что правовая форма комплаенса не гарантирует этического содержания деятельности. Формальная безупречность процедур совместима с дефицитом культуры честности на операционном уровне. Нами установлено, что для преодоления этого разрыва необходимо сочетание трёх условий: независимость комплаенс-функции от исполнительного руководства, баланс санкционных и стимулирующих механизмов, а также встраивание этических индикаторов в общую систему оценки результативности организации.



Список литературы:

1. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» // Собрание законодательства РФ. – 2008. – № 52 (ч. I). – Ст. 6228.
2. ISO 37301:2021. Compliance management systems - Requirements with guidance for use. – Geneva : ISO, 2021. – 36 p.
3. Агафонов А.В. Эволюция корпоративных комплаенс-практик в системе обеспечения экономической безопасности // Электронный научный журнал. – 2025. – № 2. – URL: <https://esj.today/PDF/31FAVN225.pdf> (дата обращения: 20.03.2026).
4. Манохин В.С. Юридический комплаенс (теория, техника, практика): дис. ... канд. юрид. наук: 5.1.1. – Владимир: ВлГУ, 2024. – 255 с.
5. Глазов Е. Стандарт нового уровня: как бизнесу подтвердить соответствие этике // Экономика и жизнь. – 2023. – 27 июля. – URL: <https://www.eg-online.ru/article/472151/> (дата обращения: 20.03.2026).
6. КЕРТ. Портрет современного комплаенс-специалиста: исследование 2023 года. – М.: КЕРТ, 2023. – 48 с. – URL: <https://fs.moex.com/f/19352/kept-compliance-survey-2023-part-1.pdf> (дата обращения: 20.03.2026).
7. Годовой отчёт En+ Group 2024. Корпоративная этика и комплаенс. – URL: <https://ar2024.enplusgroup.com/ru/sustainable-development/governance/corporate-ethics-compliance> (дата обращения: 20.03.2026).
8. Проблемы правовой регламентации комплаенса в предпринимательских отношениях // Научная аналитика. – 2024. – 30 апр. – URL: <https://na-journal.ru/5-2024-pravo/11959> (дата обращения: 20.03.2026).
9. Кодекс корпоративной этики и комплаенс ГК Softline. – М.: Softline, 2023. – 32 с. – URL: <https://softlinegroup.com/bcg/pdf/kodeks-korporativnoj-etiki-i-komplaens.pdf> (дата обращения: 20.03.2026).
10. Чепарина О.А. Правовая категория комплаенс в системе права // КиберЛенинка. – 2024. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovaya-kategoriya-komplaens-v-sisteme-prava> (дата обращения: 20.03.2026).

