

УДК 2964

DOI: 10.34670/AR.2025.80.53.053

Антикоррупционный комплаенс как элемент системы управления компаниями

Кожевников Евгений Дмитриевич

Аспирант,
Херсонский государственный педагогический университет,
162583, Российская Федерация, Скадовск, ул. Покровская, 7;
e-mail: Evgeny4478@ynadex.ru

Аннотация

Статья посвящена комплексному анализу антикоррупционного комплаенса как стратегического элемента системы управления современной компанией. Рассматривается его ключевое отличие от пассивного следования закону, заключающееся в проактивном построении процессов и корпоративной культуры, предотвращающих саму возможность коррупционных инцидентов. Детально разбирается структура комплаенс-системы, включая ее идеологический фундамент, пакет внутренних политик, инструменты контроля и обратной связи. Особое внимание уделяется распределению ролей в реализации комплаенса между высшим руководством, линейными менеджерами и профильными подразделениями. Доказывается, что эффективный комплаенс является не статьей расходов, а инвестицией, которая напрямую способствует снижению издержек, защите репутации, повышению инвестиционной привлекательности и укреплению экономической безопасности компании, создавая основу для ее устойчивого развития.

Для цитирования в научных исследованиях

Кожевников Е.Д. Антикоррупционный комплаенс как элемент системы управления компаниями // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 8А. С. 506-513. DOI: 10.34670/AR.2025.80.53.053

Ключевые слова

Антикоррупционный комплаенс, система управления, корпоративная культура, внутренний контроль, экономическая безопасность, устойчивое развитие, комплаенс-система, управление рисками.

Введение

В современной бизнес-среде, характеризующейся высокой сложностью, глобализацией и ужесточением регуляторного давления, на первый план выходят задачи не только достижения прибыли, но и обеспечения устойчивого, предсказуемого и ответственного развития компании. В этом контексте ключевую роль играет эффективная система управления, важнейшим элементом которой является комплаенс. В общем смысле комплаенс (от англ. compliance — соответствие) понимается как система мер и процессов, направленных на обеспечение соответствия деятельности организации требованиям применимого законодательства, внутренних правил, стандартов и этических норм. Однако в современном менеджменте его значение вышло далеко за рамки простого юридического контроля. Сегодня комплаенс — это комплексная управленческая функция, нацеленная на выявление, оценку и минимизацию всех видов рисков, связанных с несоблюдением установленных правил, будь то правовые, репутационные, операционные или финансовые риски. Это активная, выстроенная и непрерывная деятельность, интегрированная во все бизнес-процессы компании.

Основная часть

В рамках общей комплаенс-системы особое место занимает антикоррупционный комплаенс, который фокусируется на предотвращении и выявлении коррупционных правонарушений. Важно подчеркнуть фундаментальное отличие антикоррупционного комплаенса от базового следования закону. Последнее является обязательным минимумом, реактивной позицией, при которой компания, по сути, лишь ожидает, что ее привлекут к ответственности за уже совершенное нарушение. Следование закону часто фрагментарно, оно не требует выстраивания сложных внутренних процедур и зачастую ограничивается формальным соблюдением буквы, но не духа законодательства.

Антикоррупционный комплаенс, напротив, — это проактивная и целостная философия и практика управления. Его цель создать такую среду и такие процедуры, которые максимально затруднят или сделают невозможным само возникновение коррупционного инцидента. Таким образом, антикоррупционный комплаенс трансформируется из обузы в стратегический инструмент менеджмента, который напрямую способствует укреплению экономической безопасности, защите деловой репутации, повышению инвестиционной привлекательности и, в конечном счете, долгосрочной стоимости компании.

Эффективный антикоррупционный комплаенс — это не набор разрозненных документов, а целостная, живая система, все элементы которой взаимосвязаны. В основании лежит корпоративная культура, а на вершине — конкретные инструменты мониторинга и реагирования.

Для наглядности структуру системы можно описать следующими элементами:

1. Кодекс корпоративной этики: идеологический фундамент системы.

Это основной документ, формирующий ценности и поведенческие стандарты в компании. В отличие от сухих юридических текстов, Кодекс этики на доступном языке декларирует неприятие коррупции в любых ее проявлениях. Он определяет ожидания компании от сотрудников, закрепляет ключевые принципы добросовестности, честности и ответственности. Именно в Кодексе этики обычно содержится отправная точка для всех последующих политик: общее правило о недопустимости дачи и получения взяток, вымогательства, коммерческого

подкупа и злоупотребления полномочиями. Он является не просто сводом правил, а главным инструментом формирования «комплаенс-культуры».

2. Совокупность внутренних политики и процедур.

На основе принципов, закрепленных в Кодексе, разрабатываются конкретные регламентирующие документы, которые переводят идеологию в практическую плоскость. К ним относятся:

- **Политика в отношении дарения и принятия подарков, оказания и принятия услуг.** Это один из самых важных и «приземленных» инструментов. Политика устанавливает четкие лимиты по стоимости подарков (часто символические), требует обязательного предварительного уведомления или получения разрешения от руководителя на принятие или дарение любого значимого подарка. Она также регламентирует представительские расходы (например, ужин с партнером), запрещая чрезмерные траты, которые могут быть расценены как подкуп. Цель — устранить «серые зоны» и снять с сотрудников неловкость и неопределенность в бытовых, но коррупционно-опасных ситуациях.
- **Процедура выявления и урегулирования конфликта интересов.** Поскольку конфликт интересов — это среда для коррупции, данная процедура обязывает сотрудников сообщать о любых ситуациях, когда их личная заинтересованность может повлиять на объективность принимаемых ими решений. Речь идет о работе у родственников, владении долями в компаниях-контрагентах, выполнении побочной работы и т.д. Процедура предписывает алгоритм действий для менеджера: как зафиксировать конфликт, оценить его риски и принять меры (отстранение сотрудника от принятия решения, пересмотр полномочий и пр.).
- **Правила одобрения сделок с аффилированными лицами.** Это частный, но критически важный случай конфликта интересов. Процедура предусматривает особый, более строгий порядок заключения таких сделок: обязательное раскрытие информации о степени аффилированности, проведение независимой оценки рыночных условий (чтобы избежать завышения или занижения цены), обязательное утверждение сделки специальным комитетом или советом директоров. Это предотвращает вывод активов из компании через подконтрольные юридические лица.

3. Инструменты обратной связи и контроля.

Система не будет работать без механизмов, которые позволяют ей выявлять сигналы и проверять свою эффективность.

- **Анонимные каналы сообщений о нарушениях («Горячая линия»).** Это ключевой инструмент для раннего выявления нарушений. Сотрудники, партнеры или клиенты должны иметь возможность безопасно и конфиденциально сообщить о подозрениях в коррупции или иных нарушениях. Эффективность «горячей линии» напрямую зависит от доверия к ней: люди должны быть уверены, что их сообщение будет объективно расследовано, а они сами не подвергнутся преследованию или обструкции.
- **Внутренний контроль и аудит.** Эти подразделения проводят регулярные и внеплановые проверки бизнес-процессов, наиболее подверженных коррупционным рискам (закупки, продажи, логистика). Они проверяют соблюдение установленных комплаенс-процедур на практике, выявляют «слабые места» и предоставляют руководству независимую оценку эффективности всей системы.

4. Обеспечивающие элементы:

- **Обучение и информирование.** Все вышеперечисленные правила бессмысленны, если сотрудники о них не знают. Регулярные тренинги, рассылки, кейсы — обязательный элемент, который «оживляет» документы.
- **Ответственные лица.** Назначение комплаенс-офицера или создание комплаенс-комитета, которые несут ответственность за внедрение, развитие и функционирование системы.
- **Дисциплинарные меры.** Система должна иметь «зубцы». В ней должны быть четко прописаны последствия нарушений — от выговора до увольнения и передачи материалов правоохранительным органам.

Таким образом, только совокупность этих взаимодополняющих элементов — от идеологического фундамента до работающих инструментов контроля — формирует реально действующую антикоррупционную систему, интегрированную в управленческие процессы компании.

Успешное внедрение и реальное функционирование антикоррупционной системы невозможно без четкого распределения ролей и ответственности. Это не задача исключительно для юристов или специально нанятого комплаенс-офицера; это комплексная управленческая функция, где каждый уровень вносит свой критически важный вклад.

Внедрение антикоррупционного комплаенса часто воспринимается как вынужденная и затратная мера, навязанная регуляторами. Однако в стратегической перспективе это инструмент создания стоимости, который оказывает прямое положительное влияние на финансовые результаты и репутацию компании. Инвестиции в комплаенс окупаются многократно, обеспечивая существенные конкурентные преимущества. Наиболее очевидная выгода — это прямое снижение издержек и минимизация убытков. Речь идет не только о гипотетических штрафах, а о вполне измеримых статьях расходов, которые комплаенс-система помогает устранить. Прежде всего, компания избегает колоссальных штрафов по антикоррупционному законодательству, которые в международной практике могут достигать миллиардов долларов, как в случаях с крупными банками или телекоммуникационными компаниями.

Помимо штрафов, исключаются гигантские судебные издержки на многолетние процессы и услуги адвокатов. Не менее важны операционные потери, которые предотвращаются за счет прозрачных процедур. Например, система Due Diligence и конкурсные закупки не позволяют заключить контракт с фирмой-однодневкой или недобросовестным посредником, завышающим цены, что приводит к прямой экономии. Процедура одобрения сделок с аффилированными лицами блокирует вывод активов по невыгодным условиям. Наконец, компания перестает нести скрытые издержки.

Второй ключевой аспект — защита репутационного капитала. Коррупционный скандал наносит сокрушительный удар по бренду, приводя к потере доверия клиентов, потребительским бойкотам и шквалу негативных публикаций в СМИ. Напротив, компания с репутацией и эффективной комплаенс-системой позиционирует себя как надежный и предсказуемый партнер. Это становится ее конкурентным преимуществом, позволяя привлекать более качественных клиентов и заключать долгосрочные контракты с теми корпорациями, которые сами предъявляют высокие требования к комплаенсу своих поставщиков. В современной бизнес-среде безупречная деловая репутация становится таким же рыночным активом, как и современные технологии или эффективное производство.

Наконец, развитая комплаенс-система служит инструментом инвестиционной привлекательности и роста стоимости компании. Для международных инвесторов и фондов

наличие надежной системы внутреннего контроля является обязательным условием для вложения средств, так как оно напрямую снижает нефинансовые риски. Инвесторы видят в этом не только защиту от потенциальных скандалов, но и признак высокого качества корпоративного управления в целом, что делает компанию более предсказуемой и устойчивой в долгосрочной перспективе. Это напрямую влияет на ее рыночную оценку и стоимость капитала. Более того, сильный комплаенс открывает двери к стратегическому партнерству с крупнейшими мировыми корпорациями, которые проводят тщательный аудит своих цепочек поставок и отсеивают тех, кто несет репутационные риски. Таким образом, антикоррупционный комплаенс трансформируется из статьи расходов в стратегическую инвестицию, которая не только защищает от штрафов, но и напрямую способствует укреплению бренда, притоку капитала и устойчивому росту бизнеса.

Антикоррупционный комплаенс зачастую ошибочно рассматривают как нечто относящееся исключительно к юридическому и репутационному полю. Однако его наиболее глубокая и стратегическая ценность раскрывается в контексте обеспечения экономической безопасности компании. В современном бизнесе угрозы редко приходят извне в виде шантажа или взлома; гораздо чаще они маскируются под легальные бизнес-процессы, и именно комплаенс становится тем иммунитетом, который позволяет выявлять и нейтрализовывать эти угрозы на ранней стадии. По своей сути, комплаенс является проактивным элементом системы экономической безопасности, работающим на упреждение, а не на ликвидацию последствий.

Прежде всего, комплаенс служит самым эффективным инструментом профилактики внутреннего мошенничества и хищений. В то время как служба безопасности часто фокусируется на физической защите и расследовании уже свершившихся фактов, комплаенс выстраивает такие процедуры, которые делают совершение нарушений технически сложным или практически невозможным. Политика одобрения сделок с аффилированными лицами и процедура раскрытия конфликта интересов блокируют каналы вывода активов через подконтрольные фирмы, когда менеджер закупает товары или услуги по завышенным ценам. Прозрачные конкурсные процедуры закупок, регламентированные комплаенс-документами, лишают возможности отдела снабжения работать с заранее выбранными недобросовестными поставщиками за вознаграждение. Детальные лимиты и отчетность по представительским расходам предотвращают банальное распиливание средств под видом деловых встреч. Таким образом, комплаенс создает систему внутренних противовесов, где один сотрудник или отдел не может единолично принять коррупционное решение, не будучи немедленно выявленным системой контроля.

Что касается более сложных и масштабных угроз, таких как недружественные поглощения и рейдерские захваты, то здесь роль комплаенса становится еще более значимой. Классическое рейдерство сегодня редко выглядит как силовой захват офиса; оно реализуется через юридические и корпоративные механизмы, используя уязвимости в системе управления компании-мишени. И здесь комплаенс выступает в роли щита. Процедура Due Diligence контрагентов, являющаяся краеугольным камнем комплаенса, позволяет выявлять непрозрачные компании с признаками фирм-номиналов, которые часто используются для скупки акций или долгов предприятия с враждебными намерениями. Отказ от работы с такими контрагентами лишает потенциальных рейдеров инструментов проникновения в структуру собственности или в цепочку кредиторов.

Кроме того, эффективный комплаенс-система, включающая robust-ный внутренний контроль и аудит, делает компанию максимально прозрачной для ее собственников и максимально непрозрачной для враждебных внешних сил. Когда же в компании действуют

прозрачные правила, ведется безупречная документация, а все сделки проходят одобрение в установленном порядке, она становится недоступной к недружественному поглощению. Таким образом, комплаенс, обеспечивая чистоту и прозрачность операций, лишает потенциальных агрессоров их главного оружия — информации о внутренней непрозрачности.

В итоге, антикоррупционный комплаенс и экономическая безопасность — это две стороны одной медали. Если служба экономической безопасности является «оборонительным периметром» компании, то комплаенс — это ее «иммунная система». Он не ждет атаки, а постоянно сканирует внутреннюю среду на предмет уязвимостей и патогенов в виде конфликтов интересов, непрозрачных сделок и коррупционных схем. Выстраивая эффективный комплаенс, компания не просто исполняет требования закона, она совершает стратегическую инвестицию в свою собственную защищенность, устойчивость и независимость, создавая невидимый, но прочный барьер на пути самых изощренных угроз своему существованию.

Подводя итог, необходимо окончательно развеять главный миф, окружающий антикоррупционный комплаенс: представление о нем как о сугубо затратной, бюрократической и навязанной извне функции. Как убедительно демонстрирует практика, комплаенс является одной из самых стратегически важных инвестиций, которую компания может сделать в свое собственное будущее. Это инвестиция, которая работает на нескольких фундаментальных уровнях, создавая прочный фундамент для устойчивого развития. На операционном уровне он трансформируется в прямую экономию, предотвращая многомиллионные убытки от штрафов, неэффективных контрактов и внутреннего мошенничества. На репутационном — он становится краеугольным камнем бренда, притягивающим лояльных клиентов, надежных партнеров и ответственных инвесторов, которые в современном мире все чаще руководствуются принципами ESG. И, что perhaps наиболее существенно, на уровне экономической безопасности комплаенс эволюционирует от роли простого сторожа до роли стратегического щита, делая компанию неуязвимой для современных угроз, будь то изощренные схемы внутреннего хищения активов или сложные корпоративные атаки, маскирующиеся под легальный бизнес.

Заключение

Таким образом, устойчивое развитие компании в долгосрочной перспективе невозможно без создания культуры честности и прозрачности, и именно комплаенс является тем самым каркасом, на котором эта культура выстраивается. Он интегрирует правовые нормы в плоть и кровь ежедневных бизнес-процессов, превращая абстрактные запреты в понятные и рабочие инструменты управления. Компания, осознавшая эту парадигму, перестает воспринимать соответствие требованиям как обузу и начинает использовать его как мощное конкурентное преимущество. Она получает доступ к более дешевому капиталу, выходит на новые рынки, укрепляет доверие стейкхолдеров и в конечном счете не просто адаптируется к изменениям, а сама задает стандарты ведения бизнеса в своей отрасли.

Библиография

1. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» // Собрание законодательства РФ. — 2008. — № 52 (ч. I). — Ст. 6228.
2. Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» // Собрание законодательства РФ. — 2001. — № 33 (часть I). — Ст. 3418.
3. Указ Президента РФ от 29.06.2018 № 378 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2018–2020 годы» // Собрание законодательства РФ. — 2018. — № 27. — Ст. 4038. (Или действующий на момент публикации)

- актуальный план).
4. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» // Собрание законодательства РФ. – 2006. – № 31 (1 ч.). – Ст. 3434.
 5. ISO 37001:2016 «Системы менеджмента противодействия взяточничеству. Требования и руководство по применению» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.iso.org/ru/standard/65034.html>
 6. Приказ Минтруда России от 07.10.2013 № 530н «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции» (зарегистрирован в Минюсте России 25.11.2013 № 30487) // Российская газета. – 2013. – № 266.
 7. Эрделевский А.М. Корпоративный комплаенс: противодействие коррупции в хозяйственных обществах: монография. – М.: Проспект, 2020. – 192 с.
 8. Ялбулганов А.А., Виноградова Е.В. Комплаенс в Российской Федерации: теория и практика. – М.: Юстиция, 2019. – 168 с.
 9. Тосунян Г.А., Викулин А.Ю. Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта: современные вызовы и правовые механизмы обеспечения. – М.: Юрист, 2021. – 319 с.
 10. Стукалов В.О., Стукалова Ю.В. Комплаенс-контроль и экономическая безопасность бизнеса. – СПб.: Питер, 2022. – 256 с.
 11. Иванов О.В. Антикоррупционный комплаенс: от формального соответствия к интеграции в систему корпоративного управления // Вестник Московского университета. Серия 26: Государственный аудит. – 2021. – № 4. – С. 45–52.
 12. Петрова Е.А. Внутренний контроль и управление рисками как инструмент обеспечения экономической безопасности компании // Российское предпринимательство. – 2022. – Т. 23. – № 1. – С. 31–48.
 13. Сидоров А.Р. Зарубежный опыт построения систем комплаенс и его адаптация в российских компаниях // Проблемы теории и практики управления. – 2020. – № 8. – С. 112–125.
 14. Козлова Т.М. Влияние комплаенс-рисков на инвестиционную привлекательность и стоимость компании // Финансы и кредит. – 2023. – Т. 29. – № 2. – С. 268–287.
 15. Никифоров С.В. Роль комплаенса в предотвращении недружественных поглощений и рейдерских захватов // Законодательство и экономика. – 2019. – № 12. – С. 56–64.
 16. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <https://mintrud.gov.ru/>
 17. Официальный сайт Банка России. Раздел «Противодействие недобросовестным практикам и иные вопросы регулирования на финансовом рынке» [Электронный ресурс]. – URL: <https://cbr.ru/finmarket/anti-illegal/>

Anti-Corruption Compliance as an Element of Company Management System

Evgenii D. Kozhevnikov

Graduate Student,
Kherson State Pedagogical University,
162583, 7 Pokrovskaya str., Skadovsk, Russian Federation;
e-mail: Evgeny4478@ynadex.ru

Abstract

The article is devoted to a comprehensive analysis of anti-corruption compliance as a strategic element of the management system of a modern company. Its key difference from passive compliance with the law is considered, which lies in the proactive construction of processes and corporate culture that prevent the very possibility of corruption incidents. The structure of the compliance system is examined in detail, including its ideological foundation, package of internal policies, control tools, and feedback mechanisms. Special attention is paid to the distribution of roles in compliance implementation among top management, line managers, and specialized departments. It is proven that effective compliance is not an expense item but an investment that directly

contributes to cost reduction, reputation protection, increased investment attractiveness, and strengthened economic security of the company, creating the basis for its sustainable development.

For citation

Kozhevnikov E.D. (2025) Antikorrupsionnyy komplayens kak element sistemy upravleniya kompaniyey [Anti-Corruption Compliance as an Element of Company Management System]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (8A), pp. 506-513. DOI: 10.34670/AR.2025.80.53.053

Keywords

Anti-corruption compliance, management system, corporate culture, internal control, economic security, sustainable development, compliance system, risk management.

References

1. Federal Law No. 273-FZ dated December 25, 2008 "On Combating Corruption" // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 2008. – No. 52 (Part I). – Art. 6228.
2. Federal Law No. 115-FZ dated 08/07/2001 "On Countering the Legalization (laundering) of Proceeds from Crime and the financing of terrorism" // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 2001. – No. 33 (part I). 3418.3.
- Decree of the President of the Russian Federation dated 06/29/2018 No. 378 "On the National Anti-Corruption Plan for 2018-2020" // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 2018. – No. 27. – Article 4038. (Or the current plan in force at the time of publication).
4. Federal Law No. 135-FZ dated July 26, 2006 "On Protection of Competition" // Collection of Legislation of the Russian Federation. - 2006. – No. 31 (1 part). – Art. 3434.
5. ISO 37001:2016 "Anti-bribery management systems. Requirements and application guidelines" [Electronic resource]. – URL: <https://www.iso.org/ru/standard/65034.html>
6. Order of the Ministry of Labor of Russia dated 07.10.2013 No. 530n "On approval of Methodological recommendations for the development and adoption by organizations of measures to prevent and combat corruption" (registered with the Ministry of Justice of Russia on 25.11.2013 No. 30487) // Rossiyskaya Gazeta. – 2013. – № 266.
7. Erdelevsky A.M. Corporate compliance: combating corruption in business companies: a monograph. Moscow: Prospekt, 2020. 192 p.
8. Yalbulganov A.A., Vinogradova E.V. Compliance in the Russian Federation: theory and practice. Moscow: Justitia, 2019. 168 p.
9. Tosunyan G.A., Vikulin A.Yu. Economic security of an economic entity: modern challenges and legal mechanisms for ensuring. Moscow: Yurist, 2021. 319 p.
10. Stukalov V.O., Stukalova Yu.V. Compliance control and economic security of business. St. Petersburg: Peter, 2022. 256 p.
11. Ivanov O.V. Anti-corruption compliance: from formal compliance to integration into the corporate governance system // Bulletin of the Moscow University. Series 26: State Audit. – 2021. – No. 4. – pp. 45-52.
12. Petrova E.A. Internal control and risk management as a tool to ensure the economic security of the company // Russian entrepreneurship. – 2022. – Vol. 23. – No. 1. – pp. 31-48.
13. Sidorov A.R. Foreign experience in building compliance systems and its adaptation in Russian companies // Problems of theory and practice of management. - 2020. – No. 8. – pp. 112-125.
14. Kozlova T.M. The impact of compliance risks on the investment attractiveness and value of a company // Finance and Credit. – 2023. – Vol. 29. – No. 2. – pp. 268-287.
15. Nikiforov S.V. The role of compliance in preventing unfriendly takeovers and raider seizures // Legislation and Economics. – 2019. – No. 12. – pp. 56-64.
16. The official website of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation [Electronic resource]. – URL: <https://mintrud.gov.ru/>
17. The official website of the Bank of Russia. Section "Countering unfair practices and other regulatory issues in the financial market" [Electronic resource]. – URL: <https://cbr.ru/finmarket/anti-illegal/>