

ПОНЯТИЕ КОМПЛАЕНСА И ЕГО МЕСТО В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Низамутдинов Ильдар Исхакович¹,

e-mail: Ildar.Nizamutdinov@tatar.ru,

Чепарина Ольга Александровна¹,

канд. юрид. наук, доцент,

e-mail: ochepari@mail.ru

¹Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Казанский (Приволжский) федеральный университет», г. Казань, Россия

В статье рассматривается понятие комплаенса как комплексной системы обеспечения соответствия деятельности организации требованиям законодательства, иным обязательным нормам, а также внутренним правилам и этическим стандартам. Методологическую основу исследования составили диалектический, системный, структурно-функциональный и сравнительно-правовой методы. Проанализирована эволюция данного института в российской правовой системе – от узкого понимания как контрольно-надзорной функции до его восприятия в качестве неотъемлемого элемента корпоративной культуры и системы управления рисками. Определено место комплаенса в структуре корпоративного управления как связующего звена между стратегическим и операционными уровнями. Особое внимание уделено правовым аспектам внедрения комплаенс-систем и их влиянию на минимизацию правовых и репутационных рисков корпорации. В результате выявлены основные проблемы фрагментарного правового регулирования комплаенса в России и предложены конкретные пути их решения, включая законодательное закрепление понятийного аппарата и разработку стимулирующих механизмов.

По тексту статьи Российская Федерация сокращенно указывается – РФ.

Ключевые слова: комплаенс, корпоративное управление, правовые риски, комплаенс-контроль, корпоративное право, антикоррупционный комплаенс, управление рисками, GRC

THE CONCEPT OF COMPLIANCE AND ITS PLACE IN THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM

Nizamutdinov I.I.¹,

e-mail: Ildar.Nizamutdinov@tatar.ru,

Cheparina O.A.¹,

Candidate of Legal Sciences, Associate Professor;

e-mail: ochepari@mail.ru

¹Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education “Kazan (Volga Region) Federal University”, Kazan, Russia

The article examines the concept of compliance as a comprehensive system for ensuring that an organization's activities comply with legal requirements, other mandatory norms, as well as internal rules and ethical standards. The research methodology is based on dialectical, systemic, structural-functional, and comparative legal methods. The evolution of this institution in the Russian legal system is analyzed, tracing its shift from a narrow understanding as a control and supervision function to its perception as an integral element of corporate culture and risk management system. The place of compliance in the corporate governance structure is defined as a link between strategic and operational levels. Special attention is paid to the legal aspects of implementing compliance systems and their impact on minimizing legal and reputational corporate risks. As a

result, the study identifies the main problems of the fragmented legal regulation of compliance in Russia and proposes specific solutions, including legislative formalization of the conceptual framework and the development of incentive mechanisms.

In the text of the article, the Russian Federation is abbreviated as RF.

Keywords: compliance, corporate governance, legal risks, compliance control, corporate law, anti-corruption compliance, risk management, GRC

Введение

Современные условия ведения предпринимательской деятельности характеризуются высокой степенью изменчивости правового регулирования и растущими требованиями к прозрачности бизнес-процессов. В этих обстоятельствах комплаенс становится необходимым элементом корпоративной культуры и управления, обеспечивающим соответствие деятельности организации нормативным требованиям и деловой этике. Термин «комплаенс» (от англ. compliance – соответствие) первоначально получил распространение в банковской сфере, однако в настоящее время прочно вошел в лексикон корпоративного управления в России.

Актуальность темы исследования обусловлена несколькими факторами. Во-первых, ужесточением законодательства в сфере противодействия коррупции, легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма. Во-вторых, растущими репутационными рисками для бизнеса при несоблюдении этических стандартов и норм корпоративной социальной ответственности. В-третьих, необходимостью формирования единого методологического подхода к организации комплаенс-функции в российских корпорациях с учетом особенностей отечественной правовой системы.

Несмотря на очевидную значимость комплаенса для современного бизнеса, данное понятие до сих пор не получило должного закрепления в российском законодательстве, что создает правовую неопределенность и затрудняет формирование эффективных комплаенс-систем в отечественных организациях.

Цель исследования – дать определение понятия «комплаенс» путем исследования его правовой сущности, а также его места в системе корпоративного управления российских акционерных обществ и иных корпораций.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) провести анализ эволюции комплаенса в российской правовой доктрине;
- 2) определить место комплаенса в структуре корпоративного управления;
- 3) проанализировать нормативно-правовые основы комплаенса в РФ;
- 4) выявить основные проблемы правового регулирования комплаенса и предложить пути их решения.

Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы познания: диалектический, системный, структурно-функциональный, а также специально-юридические методы: формально-юридический, сравнительно-правовой, метод правового моделирования. Применение системного метода позволило рассмотреть комплаенс как элемент корпоративного управления во взаимосвязи с другими его компонентами. Структурно-функциональный метод использовался для выявления функциональных особенностей комплаенс-системы. Сравнительно-правовой метод применялся при анализе зарубежного и отечественного опыта правового регулирования комплаенса.

Понятие комплаенса и его эволюция в российской правовой доктрине

Термин «комплаенс» происходит от английского глагола to comply, что означает «соответствовать», «выполнять требования». В широком смысле комплаенс представляет собой соответствие деятельности организации внешним и внутренним требованиям. К внешним требованиям относятся законы, подзаконные акты, стандарты и правила, установленные государственными органами, саморегулируемыми организациями и профессиональными объединениями. Внутренние требования включают локальные нормативные акты организации, корпоративные политики и процедуры.

В монографии «Система координат для исследования интегрированного управления, рисков и соответствия (GRC)» коллектив авторов Рац Н., Вайпль Э., Зауферт А. [1] определяют комплаенс как один из элементов системы корпоративного управления, риск-менеджмента и комплаенса (governance, risk-management, compliance; GRC). В работе приводится емкое определение: «GRC – интегрированный, целостный подход к организации корпоративного управления, риск-менеджмента и комплаенса, позволяющий убедиться, что корпорация придерживается этичного поведения и действует согласно приемлемым рискам, внутренним стандартам и внешним требованиям через взаимосвязь стратегии, процессов, технологий и человеческих ресурсов, тем самым повышая эффективность своей деятельности».

В российской правовой доктрине понятие комплаенса начало формироваться относительно недавно. Первоначально оно использовалось преимущественно в банковской сфере в контексте выполнения требований Базельского комитета по банковскому надзору.

В юридической литературе комплаенс часто определяется как деятельность организации в целях обеспечения соответствия действий ее сотрудников требованиям применимого законодательства, иных правовых актов, норм и правил, применимых к организации. Данное определение акцентирует внимание на поведенческом аспекте комплаенса и его направленности на обеспечение правомерной деятельности сотрудников.

Существует также более широкий подход, понимающий под комплаенсом систему правовых и организационных мер, предусмотренных внутренними нормативными документами и реализуемых организацией с целью обеспечения соблюдения требований законодательства и предупреждения вовлечения организации в правонарушения. В данном определении комплаенс представлен как комплексная система мер превентивного характера.

Эволюция понятия комплаенса в российской правовой доктрине свидетельствует о переходе от узкого понимания этого института как контрольно-надзорной функции к его восприятию как неотъемлемого элемента корпоративной культуры и системы управления рисками.

О.А. Чепарина в своем исследовании указывает, что «сам характер осуществляемой хозяйствующим субъектом предпринимательской деятельности (рисковая деятельность) и предъявляемые к ней требования (профессионализм) так или иначе предопределяют необходимость применения на уровне внутреннего управления рискориентированного подхода в целях исключения и/или минимизации негативных последствий от реализации разнообразных рисков, возникающих в повседневной деятельности» [2]. Эта позиция подчеркивает объективную необходимость формирования комплаенс-функции в современных корпорациях.

На основе проведенного анализа различных подходов к пониманию комплаенса в российской правовой доктрине, представляется возможным сформулировать следующее собственное определение данного понятия. Комплаенс – это интегрированная система правовых, организационных и технических мер, направленная на обеспечение соответствия деятельности корпорации требованиям действующего законодательства, регуляторным предписаниям, внутренним нормативным документам и этическим стандартам, реализуемая через создание превентивных механизмов выявления, оценки и минимизации правовых и репутационных рисков в целях обеспечения устойчивого и законопослушного ведения бизнеса.

Данное определение отражает комплексный характер комплаенса как системы, включающей не только контрольные функции, но и превентивные меры, а также подчеркивает его интегрированность в общую систему корпоративного управления и ориентацию на долгосрочное устойчивое развитие корпорации.

Корпоративное управление и место комплаенса в его системе

Прежде чем определить место комплаенса в структуре корпоративного управления, необходимо уточнить понятие самого корпоративного управления, поскольку этот термин часто неправомерно отождествляют с управлением организацией в целом.

Так, согласно точке зрения К.А. Мэллин, «корпоративное управление сводится к порядку организации внутреннего контроля в корпорации. При этом исключительно формальная структура корпора-

ции не позволяет установить, как в действительности принимаются управленческие решения. Исходя из этого, корпоративное управление должно стремиться к прозрачности и обеспечивать прямую подотчетность органов управления корпорации акционерам и иным заинтересованным сторонам» [3]. Автор также отмечает, что «наиболее эффективная форма защиты от ненадлежащего управления предполагает развитие корпоративной этики от высшего руководства до рядового работника и в целом правомерное поведение корпорации».

Согласно письму Банка России (от 10.04.2014 г. № 06-52/2463) корпоративное управление представляет собой систему взаимоотношений между исполнительными органами акционерного общества, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Корпоративное управление является инструментом для определения целей общества и средств достижения этих целей, а также обеспечения эффективного контроля за деятельностью общества со стороны акционеров и других заинтересованных сторон.

Оно имеет свои специфические цели, субъекты и содержание, отличающие его от общего понятия управления организацией. Как отмечает О.А. Чепарина, «отношения по управлению юридическим лицом с точки зрения гражданско-правового (корпоративного) регулирования имеют целью обеспечение функционирования юридического лица как субъекта гражданско-правовых отношений» [2].

В системе корпоративного управления комплаенс выполняет функцию обеспечения соответствия деятельности корпорации нормативным и этическим требованиям на всех уровнях. При этом комплаенс является одним из ключевых элементов системы внутреннего контроля корпорации, направленным на минимизацию правовых и репутационных рисков, связанных с нарушением обязательных требований.

Место комплаенса в структуре корпоративного управления определяется его ролью в процессе управления правовыми рисками. Комплаенс-функция интегрируется в общую систему управления рисками корпорации и способствует повышению эффективности корпоративного управления через:

- обеспечение соблюдения законодательства и внутренних нормативных документов;
- предотвращение конфликта интересов;
- защиту репутации корпорации;
- создание прозрачных механизмов принятия решений;
- формирование этичной корпоративной культуры.

И.В. Ершова в своей монографии «Аудит & комплаенс: закон, доктрина, практика» подчеркивает, что «одним из ключевых элементов корпоративного управления является внутренний контроль, включая комплаенс-контроль, который внедряется корпорацией для снижения рисков нарушения законодательства и внутренних правил» [4]. О.А. Чепарина также отмечает, что «управление рисками – это часть системы управления юридического лица, в корпорациях данная функция – часть системы корпоративного управления» [2]. Данный подход позволяет нам рассматривать комплаенс как неотъемлемый элемент корпоративного управления, обеспечивающий соответствие деятельности корпорации нормативным требованиям и снижающий правовые риски.

В организационной структуре корпорации комплаенс может быть представлен различными моделями: от отдельного подразделения до системы распределенной ответственности, когда функции комплаенса выполняют сотрудники различных департаментов. Независимо от выбранной модели, эффективность комплаенс-функции обеспечивается наличием прямого доступа к высшему руководству корпорации и достаточными ресурсами для реализации комплаенс-программы.

Исходя из проведенного анализа, можно определить место комплаенса в системе корпоративного управления следующим образом: комплаенс занимает позицию связующего звена между стратегическим уровнем корпоративного управления и операционной деятельностью, выполняя функцию обеспечения соответствия принимаемых управленческих решений и их практической реализации нормативным требованиям и этическим стандартам.

В структурном аспекте комплаенс интегрируется в систему корпоративного управления по трем основным направлениям:

1. Горизонтальная интеграция – взаимодействие с функциональными подразделениями корпорации (юридическая служба, служба безопасности, финансовое подразделение) для обеспечения комплексного подхода к управлению рисками.

2. Вертикальная интеграция – обеспечение прямого доступа к высшему руководству и совету директоров для оперативного информирования о критических рисках и получения поддержки при реализации комплаенс-программ.

3. Процессная интеграция – встраивание комплаенс-процедур в основные бизнес-процессы корпорации для обеспечения их соответствия нормативным требованиям.

В современных исследованиях отмечается, что комплаенс должен быть встроен в систему корпоративного управления таким образом, чтобы обеспечивать независимость контроля при одновременной интеграции в бизнес-процессы корпорации. Данный подход предполагает баланс между контрольной функцией комплаенса и его ролью как бизнес-партнера, способствующего устойчивому развитию корпорации.

Нормативно-правовые основы комплаенса в РФ

В отличие от зарубежных правовых систем, в российском законодательстве отсутствует единое определение комплаенса и системное регулирование данного института. Тем не менее, отдельные элементы комплаенса находят отражение в нормативных правовых актах различного уровня.

О.А. Чепарина выделяет несколько нормативных предписаний, относящихся к правовым основам комплаенса. Особое внимание она обращает на положения ст. 53 и 53.1 ГК РФ, предусматривающие «обязанность лиц, представляющих органы юридического лица, действовать в его интересах добросовестно и разумно; ответственность указанных лиц за причиненные юридическому лицу убытки» [2]. В качестве источника для понимания сути этих обязанностей и ответственности она указывает на Постановление Пленума ВАС РФ от 30 июля 2013 г. № 62 «О возмещении убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица», где приводятся примеры правовых рисков хозяйствующих субъектов, реализация которых произошла по вине таких лиц. Как отмечает исследователь, «все представленные в качестве примеров недобросовестности и неразумности действия таких лиц являются следствием отсутствия на уровне хозяйствующего субъекта осознанной системы управления рисками – функции «комплаенс» [2].

Базовыми законодательными актами, формирующими правовую основу для внедрения комплаенс-систем, являются:

1. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», устанавливающий обязанность организаций разрабатывать и принимать меры по предупреждению коррупции. Закон обязывает организации определять ответственных лиц, сотрудничать с правоохранительными органами и разрабатывать меры по предотвращению коррупции, а также предусматривает дисциплинарную ответственность, вплоть до увольнения, за коррупционные правонарушения [5].

2. Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма», предусматривающий создание системы внутреннего контроля в организациях, осуществляющих операции с денежными средствами или иным имуществом.

3. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции», содержащий положения об антимонопольном комплаенсе.

Особое место занимает антимонопольный комплаенс, получивший законодательное закрепление в ст. 9.1 Федерального закона «О защите конкуренции» в 2020 году. Согласно данной норме, антимонопольный комплаенс представляет собой совокупность правовых и организационных мер, направленных на соблюдение требований антимонопольного законодательства и предупреждение его нарушений.

Важным элементом правового регулирования комплаенса являются положения Федерального закона «Об акционерных обществах» (ст. 87.1), предусматривающие обязанность публичного общества организовывать управление рисками и внутренний контроль. О.А. Чепарина отмечает, что «средством обеспечения надежности и эффективности данной функции закон называет систему внутреннего аудита, а органом, ответственным за разработку политики и внутренних документов в этой сфере, – Совет директоров (ст. 87.1)» [2].

Кроме того, функции комплаенса присутствуют в рекомендациях Банка России по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров по аудиту в публичных акционерных обществах (письмо Банка России от 01.10.2020 № ИН-06-28/143), а также в Кодексе корпоративного управления, который включает в себя комплекс мер, норм, традиций и правил, которые помогают акционерам контролировать деятельность руководства компании и распределять результаты подобной активности справедливым образом [6].

Несмотря на наличие отдельных нормативных положений, регулирующих аспекты комплаенса, в российском законодательстве отсутствует системный подход к данному институту, что создает определенные сложности при формировании комплаенс-систем в отечественных корпорациях [7].

Проблемы правового регулирования комплаенса и пути их решения

Анализ правового регулирования комплаенса в РФ позволяет выявить ряд проблем:

1. Терминологическая неопределенность. Отсутствие в законодательстве единого определения комплаенса и связанных с ним понятий затрудняет формирование единообразной правоприменительной практики.

2. Фрагментарность правового регулирования. Различные аспекты комплаенса регулируются разрозненными нормативными актами, что затрудняет создание комплексной системы комплаенса в организациях.

3. Недостаточная дифференциация требований. Законодательство не учитывает специфику малого и среднего бизнеса при установлении требований к комплаенс-системам.

4. Отсутствие механизмов стимулирования. Действующее законодательство не предусматривает достаточных стимулов для внедрения эффективных комплаенс-систем.

Для решения указанных проблем представляется целесообразным:

1. Законодательное закрепление понятия комплаенса. Необходимо включить в законодательство определение комплаенса как системы обеспечения соответствия деятельности организации нормативным и этическим требованиям.

2. Систематизация правового регулирования. Целесообразно разработать единые методические рекомендации по организации комплаенс-функции, учитывающие отраслевую специфику и размер организаций.

3. Введение механизмов стимулирования. Следует предусмотреть правовые механизмы, стимулирующие внедрение эффективных комплаенс-систем, например, смягчение ответственности организаций при наличии действующей комплаенс-программы.

4. Развитие судебной практики. Необходимо формирование единообразной судебной практики, учитывающей наличие и эффективность комплаенс-систем при рассмотрении дел о привлечении юридических лиц к ответственности.

Важно отметить, что совершенствование правового регулирования комплаенса должно осуществляться с учетом международного опыта, но с сохранением специфики российской правовой системы и деловой среды. Данный подход представляется обоснованным, поскольку механическое копирование зарубежных моделей без учета национальной специфики не может обеспечить эффективность комплаенс-систем.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

1. На основе анализа эволюции понятия комплаенса в российской правовой доктрине и существующих подходов к его определению, автором сформулировано собственное определение: комплаенс представляет собой интегрированную систему правовых, организационных и технических мер, направленную на обеспечение соответствия деятельности корпорации требованиям действующего законодательства, регуляторным предписаниям, внутренним нормативным документам и этическим стандартам, реализуемую через создание превентивных механизмов выявления, оценки и минимизации

ции правовых и репутационных рисков в целях обеспечения устойчивого и законопослушного ведения бизнеса. Данное определение отражает комплексный и интегрированный характер комплаенса как элемента корпоративного управления.

2. Место комплаенса в системе корпоративного управления определяется как позиция связующего звена между стратегическим уровнем корпоративного управления и операционной деятельностью. Комплаенс интегрируется в систему корпоративного управления по трем направлениям: горизонтальная интеграция (взаимодействие с функциональными подразделениями), вертикальная интеграция (прямой доступ к высшему руководству) и процессная интеграция (встраивание в основные бизнес-процессы) [8]. Такая многоуровневая интеграция обеспечивает эффективность комплаенс-функции и ее способность минимизировать правовые риски корпорации.

3. Нормативно-правовые основы комплаенса в РФ характеризуются фрагментарностью и отсутствием системного подхода. Наиболее развитым с точки зрения правового регулирования является антимонопольный комплаенс.

4. Основными проблемами правового регулирования комплаенса являются терминологическая неопределенность, фрагментарность, недостаточная дифференциация требований и отсутствие механизмов стимулирования.

Для совершенствования правового регулирования комплаенса необходим комплексный подход, включающий законодательное закрепление базовых понятий, систематизацию нормативных требований, введение механизмов стимулирования и формирование единообразной судебной практики.

В условиях глобализации экономики и усиления регуляторного давления комплаенс становится не просто элементом корпоративного управления, но и фактором конкурентоспособности корпорации на рынке. Эффективная комплаенс-система позволяет минимизировать правовые риски, укрепить деловую репутацию и обеспечить устойчивое развитие бизнеса.

Список литературы

1. *Рац Н., Вайпл Э., Зауферт А.* Система координат для исследования интегрированного управления, рисков и соответствия (GRC). Bart Decker; Ingrid Schaumuller-Bichl. 11-я Международная конференция IFIP TC 6/TC 11 по безопасности коммуникаций и мультимедиа (CMS). – 2010. – Май. – С. 106–117.
2. *Чепарина О.А.* Legaltech в сфере предпринимательской деятельности // И.В. Ершова, О.В. Сушкова – Москва: Проспект, 2023. – 200 с.
3. *Мэллин К.А.* Корпоративное управление = Corporate governance / К.А. Маллин. – 5-е изд. – Oxford: Oxford University Press, 2015. – Гл. 3 – С. 47.
4. *Аудит & комплаенс: закон, доктрина, практика: монография / отв. ред. И.В. Ершова.* – Москва, Проспект, 2022. – 304 с.
5. *Зенин С.С.* Основы противодействия коррупции в Российской Федерации / Т.Я. Хабриева, С.С. Зенин, А.М. Цирин [и др.]. – Москва: Норма: ИНФРА-М, 2024. – С. 64.
6. *Розанова Н.М.* Корпоративное управление. – Москва: Юрайт, 2025. – С. 15.
7. *Авдийский В.И.* Управление рисками в деятельности хозяйствующих субъектов // Экономика. Налоги. Право. – 2013. – № 4. – С. 5.
8. *Корпоративное управление, комплаенс и риск-менеджмент: учебное пособие / С.Г. Буянский, Ю.В. Трунцевский.* – Москва: Эколит, 2016. – С. 344.

References

1. *Racz N., Weippl E., Seufert A.* A Frame of Reference for Research of Integrated Governance, Risk and Compliance (GRC). Bart Decker; Ingrid Schaumuller-Bichl. 11th IFIP TC 6/TC 11 International Conference on Communications and Multimedia Security (CMS). – 2010. – May. – Pp. 106–117.
2. *Cheparina O.A.* Legaltech in the sphere of entrepreneurial activity // I.V. Ershova, O.V. Sushkova. – Moscow: Prospect, 2023. – 200 p.
3. *Mallin C.A.* Corporate governance. Oxford University Press. 5th Edition. 2015. Chapter 3 – P. 47.
4. *Audit & compliance: law, doctrine, practice: a monograph / ed. by I. V. Ershova. V. Ershova.* – Moscow: Prospect, 2022. – 304 с.

5. *Zenin S.S.* Fundamentals of Combating Corruption in the Russian Federation: textbook / Т.Я. Khabrieva, S.S. Zenin, A.M. Tsirin [et al.]. – Moscow: Norma: INFRA-M, 2024. – P. 64.
6. *Rosanova N.M.* Corporate Governance: University Textbook / N.M. Rosanova. – Moscow: Yurayt Publishing House, 2025. – P. 15.
7. *Avdiyskiy V.I.* Risk Management in the Activities of Economic Entities // Economics. Taxes. Law. – 2013. – No. 4. – P. 5.
8. *Buyanskiy S.G., Truntsevskiy Yu.V.* Corporate Governance, Compliance, and Risk Management: Textbook. – Moscow: Ecolit, 2016. 3– 44 p.

Статья поступила в редакцию: 10.06.2025

Received: 10.06.2025

Статья принята к публикации: 16.11.2025

Accepted: 16.11.2025