

# Как обеспечить защиту репутации и активов владельцев и руководителей бизнеса



**Владимир Балакин,**  
руководитель Национальной Ассоциации Комплаенс, адвокат

Профессиональная защита необходима любому бизнесу. Владельцы, участники, акционеры, генеральный директор, топ-менеджмент, менеджеры среднего звена и даже рядовые сотрудники рискуют каждый день. Немалый вред могут нанести как действия конкурентов и контрагентов, так недобросовестность собственных сотрудников. Владельцам бизнеса нужно обеспечить защиту источников дохода, репутацию своей организации, активы. Обеспечить соответствие бизнеса требованиям контролирующих органов и защитить его от чиновничьего произвола — задача не из легких.

**Ключевые слова:** *комплаенс, регулятивная среда, активы, контролирующие органы, нормативные акты, административные правонарушения.*

**В** России очень сложная регулятивная среда с постоянно меняющимися требованиями. Каждый год принимаются тысячи нормативных актов, сотни федеральных законов. Кроме этого, существуют разъясняющие положения, инструкции и множество иных документов, которые регулируют деятельность организации в каждой сфере.

Количество составов административных правонарушений из года в год увеличивается, правоприменительная практика оттачивается. Это означает, что руководству предприятий все

больше внимания необходимо уделять выявлению рисков несоответствия требованиям действующего законодательства, нормам и стандартам, за которые предусмотрены санкции.

У нас существует около 40 контрольно-надзорных органов и более 200 направлений контроля и надзора, и у каждого из них свои задачи и полномочия. Какой руководитель уследит за всем этим в одиночку?

Чтобы сохранить бизнес в современных условиях, не говоря уже о его развитии, нужно предпринять серьезные усилия.

### **Какие последствия могут возникнуть, если своевременно не предупредить риски?**

Самое распространенное и очевидное последствие — штрафы. Например, статья КоАП 19.28. Если сотрудник от имени или в интересах организации совершает правонарушение, к нему применяются санкции от 1 млн рублей. Кроме того, расследование по поводу взяточничества — весомый удар по репутации. Ситуацией могут воспользоваться конкуренты, а публичный скандал зачастую приводит к весьма плачевным последствиям.

Помимо штрафов существует множество нефинансовых рисков. Из года в год растет количество административных нарушений, за которые в качестве наказания предусмотрено административное приостановление деятельности. Такой поворот событий может стать крахом всего бизнеса — например если намечается выгодный контракт, который может приносить прибыль годами.

Выявляемость административных правонарушений в последнее время существенно возросла. И единообразия в практике привлечения к ответственности не всегда в пользу бизнеса. Презумпция невиновности работает очень странно. В условиях тотальной цифровизации мало что зависит от усмотрения того, кто проводит проверку: нарушения фиксирует автоматизированная система. Руководителю нужно иметь железные и заранее проработанные аргументы, а также доказательства в свою пользу, иначе результат проверки может быть труднопредсказуем.

Наряду с уже упомянутой административной статьей применяются и уголовные — за взятку, коммерческий подкуп и т. п. При этом не стоит забывать, что оправдательных приговоров по уголовным делам у нас около двух на тысячу дел. Правоохрани-

тельные органы в большинстве случаев защищают интересы государства, а не бизнеса.

Следующий момент — субсидиарная ответственность. Вместе с организацией-должником перед кредитором за ненадлежащее исполнение обязательства отвечают ее собственники и руководители. Кредитор должен сначала предъявить требования

---

**Количество составов административных правонарушений из года в год увеличивается, правоприменительная практика оттачивается. Это означает, что руководителю необходимо все больше внимания уделять выявлению рисков несоответствия требованиям действующего законодательства, нормам и стандартам, за которые предусмотрены санкции.**

---

к основному должнику, но, если тот по каким-либо причинам не может отдать долг, требование может быть предъявлено к лицу, несущему субсидиарную ответственность (директор, собственник, представитель органа управления, который принял решение, приведшее к неисполнению обязательств). Субсидиарная ответственность может распространяться на личные активы руководителя, об этом часто забывают.

За нарушения в сферах трудового, налогового, банковского и законодательства о банкротстве руководителя могут дисквалифицировать. После этого нельзя занимать должности государственной и муниципальной гражданской службы, входить в совет директоров, осуществлять предпринимательскую деятельность по управлению организацией и т. п. Дисквалификация первого лица компании —

крайне нежелательное, но вполне вероятное событие с учетом сложившейся судебной практики по административным правонарушениям.

### **Новые тренды госрегулирования**

Документооборот, движение информации по финансовым потокам, отчетность — все сегодня происходит в электронном виде. Коммуникация с контрольно-надзорными органами в электронном виде в специально созданных для этого программах — норма нашего времени. Деятельность любой компании уже сейчас почти полностью прозрачна.

---

**Комплаенс выявляет риски несоответствия внешним требованиям и помогает управлять ими. COMPLIANCE-ЗАЩИТА — это комплекс мер по формированию ответственного поведения организации и ее сотрудников на рынке. Грамотно составленная COMPLIANCE-ПРОГРАММА работает одновременно в интересах компании, ее инвесторов, клиентов и сотрудников.**

---

Логично, что в последние годы государство разработало и активно внедряет систему мониторинга и цифрового контроля. Увеличилось значение цифровых средств контроля. Например, существует международный автоматический обмен финансовой информацией между государствами, включая территории British Virgin Islands и прочие традиционные офшоры. В обмене участвуют 75 стран и 13 территорий. Это совершенно новый уровень прозрачности бизнеса, в том числе налоговой.

В недалеком будущем вся контрольно-надзорная деятельность

будет построена на основе цифровизации, информационных технологиях, программном обеспечении и на риск-ориентированном контроле. В этой автоматизированной цифровой реальности недочеты в работе не спрячешь.

### **Что такое COMPLIANCE-ЗАЩИТА и почему она необходима руководителю?**

Комплаенс выявляет риски несоответствия внешним требованиям и помогает управлять ими. Вопреки распространенному заблуждению, требования к бизнесу предъявляет не только государство в лице контролирующих органов. Очевидно, что соответствовать требованиям законодательства крайне важно, помимо этого огромную роль в деятельности предприятия играет репутация и соответствие культурным и этическим нормам.

Комплаенс-защита — это комплекс мер по формированию ответственного поведения организации и ее сотрудников на рынке. Грамотно составленная COMPLIANCE-ПРОГРАММА работает одновременно в интересах компании, ее инвесторов, клиентов и сотрудников.

Казалось бы, кому как не генеральному директору лучше знать, что угрожает его бизнесу? А жизнь такова: по нашей статистике до 70 % реальных рисков руководитель вообще не осознает, он попросту никогда не думал о них. Взгляд руководителя — это взгляд изнутри, он «замылен», кроме того, менеджмент сильно загружен текущими задачами, на реализацию функции COMPLIANCE у него попросту нет сил, средств и мотивации.

Когда приходит проверка, руководитель начинает придумывать ответы и аргументы на ходу. И сразу же возникает две большие проблемы: отсутствие доказательной базы и неопределенность в зонах ответственно-

Таблица 1

**Количество штатных единиц по должностям, предусматривающим выполнение функции по контролю (надзору)**

Уровень	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ФОИВ	164 600	154 502	113 029	98 588	101 278	105 242	92 706	97 078	99 348	89 884	95 539
РОИВ	16 062	19 570	18 091	18 210	17 997	22 556	21 949	22 374	21 886	21 665	21 238
ОМСУ	8496	4498	6530	8983	9459	11 758	11 568	11 076	11 694	12 236	102 296
Всего:											

Таблица 2

**Объем финансовых средств, выделяемых в отчетном периоде из бюджетов всех уровней на выполнение функций по контролю (надзору) (в тыс. руб.)**

Уровень	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ФОИВ	25 501 416	31 568 347	49 495 184	68 773 677	71 362 200	63 289 869	56 838 861	112 343 228	59 614 758	53 221 115	64 769 773
РОИВ	12 337 406	24 218 299	30 054 488	46 289 943	26 381 766	41 918 858	88 130 329	52 729 045	130 745 117	104 862 216	35 289 994
ОМСУ	7 570 487	5 491 018	6 962 274	5 851 543	9 894 681	12 718 870	22 544 819	42 819 800	47 033 560	62 317 651	34 340 022
Всего:											

Таблица 3

**Общее количество проверок, проведенных в отношении юридических лиц, индивидуальных предпринимателей**

Уровень	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Всего	2 776 147	2 848 028	2 751 158	2 523 062	2 279 980	2 157 797	1 675 658	1 445 657	1 336 911	1 348 048	534 388
ФОИВ	2 535 209	2 440 413	2 215 900	1 950 477	1 690 237	1 514 010	1 189 335	1 050 248	978 679	992 324	401 884
РОИВ	216 123	381 353	511 320	536 649	538 071	570 913	425 133	340 483	307 358	306 856	117 811
ОМСУ	24 815	26 262	23 938	35 936	51 672	72 874	61 190	54 926	50 874	48 868	14 693

Период: 2020



сти. Кто и за что конкретно отвечает? Кто должен, а кто не должен общаться с контролирующими органами? Подготовиться к вопросам нужно заранее, иначе очень высока вероятность непоправимой ошибки.

Дело руководителя — стратегические задачи и управление бизнесом. Искать ответы на вопросы контролирующих органов лучше поручить специально обученным людям, и делать это нужно заранее.

### Какой должна быть комплаенс-защита в компании?

Первое: необходимо каскадирование ответственности от руководящего состава до линейных сотрудников. Каскадирование — это четкое распределение ответственности от ключевой бизнес-персоны до рядового исполнителя. Только чувство персональной ответственности каждого помогает обеспечить защиту команды и бизнеса в целом.

## СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПО ТЕМЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ:



**Проект Минэкономразвития «Трансформация делового климата»** — возможность для бизнеса указать на существующие нормативные ограничения при ведении бизнеса и принять участие в их устранении:

<https://gasu.gov.ru/tdk/tdk-open-portal-form/>

**Перечень федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих функции по нормативно-правовому регулированию в сферах осуществления государственного контроля (надзора), и федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих контрольно-надзорные функции, участвующих в реализации механизма «регуляторной гильотины», видов федерального государственного контроля (надзора), осуществляемых федеральными органами исполнительной власти, на которые должен быть распространен механизм «регуляторной гильотины»** (утв. Председателем Правительства РФ 4 июля 2019 г.)

<https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72190846/>



Иерархическая система ответственности дает каждому сотруднику понимание того, как он должен действовать в той или иной ситуации, какие у него полномочия при общении с представителями контролирующих органов. Это касается переговоров, встреч, бесед с партнерами, коллегами, контрагентами и проверяющими.

Важно понимание, какие документы следует показать и кому, а какие — нет, потому что они являются коммерческой тайной и на них стоит особый гриф. Сотрудник должен знать, может ли он давать пояснения по конкретным документам или это функция специально обученного переговорщика.

Четко очерченная зона ответственности дает еще один абсолютно бесценный результат — спокойствие сотрудников в экстренной ситуации, которое уже само по себе аргумент в пользу невиновности.

Второе: должен быть разработан риск-ориентированный подход к ведению бизнеса. Служба комплаенс выявляет риски, угрожающие бизнесу. Условно риски можно разделить на допустимые, критические и катастрофические. Обо всех этих рисках можно узнать заранее, тогда критическая ситуация не станет неожиданностью. Каждому возможному риску соответствуют действия, которые его нивелируют. Разработать эту систему реагирования — задача комплаенс-специалистов.

Ну и, конечно же, не лишним будет помнить о том, что сотрудники всегда берут пример со своих руководителей. Ведите бизнес ответственно и законно! Тогда массовых нарушений в вашей организации не будет. У абсолютного большинства сотрудников нет ни малейшего желания что-либо нарушать, когда можно этого не делать.

### **Как выбрать аутсорс-специалистов? На что обратить внимание?**

Прежде всего стоит обратить внимание на то, специализируется ли организация, в которую вы обращаетесь, на комплаенсе, или эта услуга сопутствующая. Второй вариант гораздо менее предпочтителен.

На мой взгляд, обращаться в «большую четверку» (EY, PWC, KPMG, Deloitte) для внедрения комплаенс в российской организации нет смысла. Зарубежные коллеги зачастую не в состоянии учесть национальных

---

**Комплаенс выявляет риски несоответствия внешним требованиям и помогает управлять ими. Комплаенс-защита — это комплекс мер по формированию ответственного поведения организации и ее сотрудников на рынке. Грамотно составленная комплаенс-программа работает одновременно в интересах компании, ее инвесторов, клиентов и сотрудников.**

---

особенностей бизнеса в России, возможна утечка информации и ценник неоправданно завышен — таким компаниям нужно кормить огромный штат и управленческую надстройку за рубежом.

Комплаенс должен быть комплаенс-услугой, «под ключ»: начиная с первичной проверки деятельности организации, разработки карты рисков, программы и заканчивая постоянным мониторингом, обучением штатного менеджера и контролем за внутренней комплаенс-службой. Очень хорошо, если ваши сотрудники пройдут первичное обучение в той же самой организации, которая в дальнейшем будет помогать им совершенствовать свой профессионализм.

### **Своя комплаенс-служба или привлеченные специалисты?**

Штатный комплаенс-менеджер — это отличное решение. Но недостаточное. И по той же причине, по которой и руководитель не всегда способен к адекватному анализу рисков, — ведь это взгляд изнутри, а значит, большое количество рисков останется вне поля зрения.

Лучше всего сначала привлечь внешних консультантов для выполнения аналитики и разработки базовой программы комплаенс, а уже после этого обучить своих сотрудников.

---

Проверяющие до 90 % информации, которая в дальнейшем используется против компании, получают в результате общения с ее сотрудниками в первые часы проверки. С контролирующими органами должен общаться комплаенс-менеджер, а не сотрудники. Для этого регулярно проходящий подготовку специалист по комплаенс должен быть в штате организации, на своем рабочем месте.

---

Помимо работы своей службы комплаенс, обязательно нужны проверки, проводимые привлеченными специалистами. Оптимально проверять качество комплаенс-функции в своем бизнесе два раза в год: январь-февраль и июль-август — именно в эти периоды очень многие законы вводятся в действие.

Что касается выбора кандидатов на должность комплаенс-менеджера, то лучше всего отправить на обучение несколько человек и по результатам тестовых заданий выбрать наиболее подходящую кандидатуру.

### **Как подготовить сотрудников к возможным визитам проверяющих?**

Если в организации есть комплаенс и выработана иерархия ответственности (каскадирование) — большая часть работы уже проделана. Каждый знает свой функционал и принимает на себя ответственность за свои решения — особенно за самоуправство, если решения выходят за рамки полномочий.

Зачастую все инструкции, которые даются сотрудникам на случай критической ситуации, сводятся к требованию «молчи, ты ничего не знаешь». Это не работает. Хотя бы потому, что свидетель не вправе отказать от дачи показаний, не вправе давать заведомо ложные показания и не вправе уклоняться от явки. Поэтому неподготовленные сотрудники, когда их допрашивают, часто фантазируют так, что это никому не на пользу.

---

Если в организации есть комплаенс и выработана иерархия ответственности (каскадирование) — большая часть работы уже проделана. Каждый знает свой функционал и принимает на себя ответственность за свои решения — особенно за самоуправство, если решения выходят за рамки полномочий.

---

Проверяющие до 90 % информации, которая в дальнейшем используется против компании, получают в результате общения с ее сотрудниками в первые часы проверки. Рядовой сотрудник попросту не умеет грамотно общаться с контролирующими органами, он теряется и тут же допускает массу ошибок. Можно срочно вызвать

адвоката, но пока тот приедет, люди уже все расскажут, а зачастую и документы будут вынесены. С контролирующими органами должен общаться комплаенс-менеджер, а не сотрудники. Для этого регулярно проходящий подготовку специалист по комплаенс должен быть в штате организации, на своем рабочем месте.

**Комплаенс должен быть комплексной услугой, «под ключ»: начиная с первичной проверки деятельности организации, разработки карты рисков, программы и заканчивая постоянным мониторингом, обучением штатного менеджера и контролем за внутренней комплаенс-службой.**

Отношения организации и всех ее сотрудников должны быть скреплены четко сформулированными нормами договоров о конфиденциальности и защите информации. Нужно организовать защиту информации, обеспечить условия работы с ней.

Да, по закону за все отвечает генеральный директор. И, конечно же, он не может полностью остаться в сторо-

не, если проверка выявит нарушения в работе. Но при наличии внутренних документов, в которых за определенными сотрудниками закреплены их обязанности и полномочия, легко доказать вину конкретного менеджера — естественно, когда она действительно есть. И если сотрудник совершил правонарушение после того, как подписал такой документ, — это доказательство его вины, а не руководителя.

На тот случай, если общаться с проверяющими все-таки придется, каждый сотрудник должен четко понимать, что именно он должен делать и что говорить. Научить этому людей — одна из задач комплаенс-менеджера. Никто не выстроит диалог так, как может это сделать специалист в области комплаенс.

В заключение хочу поделиться своим видением одной из глобальных проблем сегодняшнего российского бизнес-сообщества, из-за которой у руководителей возникает масса проблем. Бизнесу давно пора принимать новые условия игры. При недобросовестном подходе к бизнесу, когда вопросы с проверяющими решаются договоренностями, есть большая вероятность, что под следствием окажутся все участники этой сомнительной затеи. Стоит ли так рисковать?

## НА ПУТИ К ЭФФЕКТИВНОМУ ПРОИЗВОДСТВУ!

[linteh.panor.ru](http://linteh.panor.ru)

Научно-практический журнал «ЛИН-технологии: бережливое производство» по вопросам оптимизации производственного процесса, снижения издержек и себестоимости продукции.

### ОСНОВНЫЕ РУБРИКИ

- Лин-технологии в антикризисном менеджменте.
- Лин-школа.
- Ресурсосбережение.

Распространяется  
по подписке

и на отраслевых мероприятиях.

подписные индексы



80871



П7214



На правах рекламы