

В. В. Балакин



**КОМПЛАЕНС-**

**культура  
ЖИЗНИ**

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ  
в современных условиях**

# **Владимир Валерьевич Балакин**

## **Комплаенс – культура жизни. Управление рисками в современных условиях**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69377002](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69377002)  
SelfPub; 2023*

### **Аннотация**

Каждый в своей жизни сознательно или несознательно нарушал правила. Как управлять рисками несоблюдения и не допустить нарушений впредь? Как привести деятельность компании в соответствие с требованиями законодательства, корпоративных, социальных и этических норм? В этой книге автор рассказывает свой путь и вклад в развитие комплаенса, повествует о его многогранности и присутствии в жизни каждого человека. Короткая история возникновения комплаенса в России переходит в описание смысла системы комплаенс, инструментов и многочисленных ее направлений, сопровождается яркими примерами. В книге вы найдете описание порой неожиданного разрешения ситуаций с помощью методов комплаенса, что поможет вам сделать жизнь более предсказуемой и понятной.

# Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
РАЗДЕЛ 1. КОМПЛАЕНС – НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ БИЗНЕСА	6
РАЗДЕЛ 2. КОМПЛАЕНС – ИСТОРИЯ НОВОЙ ФИЛОСОФИИ	38
РАЗДЕЛ 3. КОМПЛАЕНС – ЧТО ЭТО?	63
Конец ознакомительного фрагмента.	82

# **Владимир Балакин**

## **Комплаенс – культура жизни.**

### **Управление рисками в современных условиях**

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

Уважаемый читатель, рад, что эта книга находится в фокусе вашего внимания.

Создание этой книги совпало с периодом ускоряющейся турбулентности в процессах жизнедеятельности бизнеса, политических систем и всего человечества. На первый план выходит необходимость усиливать навыки принятия и адаптивности.

Внешняя канва книги – это история ассоциации. Как мы построили небольшую лодку в канун окончания календаря мая и уплыли в магическое десятилетие, замкнутое цифрами 2012 и 2022. Вынырнули мы из реки времени в 2023 году с архивом увлекательных историй о становлении комплаенса в России. Ведь что только с нами за это время не случилось:

и проблемы с Минюстом, и работа с эмиссарами ООН, и полет в Сингапур с актером Добронравовым, и ковидная пандемия, и даже рекордный спрос на санкционный комплаенс.

Однако главный герой книги не мы, а комплаенс. Как он прибыл в Россию, спрятавшись за буквами скучных телеграмм Базельского комитета, прыгнул в банках, прогулялся по транснациональным компаниям, и, за двадцать лет из гадкого утенка, раздражавшего глаза и уши, стал приглашенной звездой каждой уважающей себя компании.

В своём повествовании я излагаю факты присутствия комплаенса в каждодневных событиях нашей жизни. Мне хочется, чтобы вы увидели многообразие практического применения инструментов системы соответствия правилам ведения дел и взаимоотношений между организациями и людьми, ощутили, как комплаенс присутствует в вашей жизни, начали замечать его в вашей организации. Ведь всё, что связано с комплаенсом и этикой формирует культуру соответствия общества. А сейчас вообще с помощью российского комплаенса происходит суверенизация системы соответствия действующим правовым нормам нашей страны и нравственным ценностям, которые достались нам от наших предков и помогают нам оставаться цивилизацией.

Желаю Вам увлекательного и легкого чтения, пусть оно будет полезным для вашей работы и жизни.

# РАЗДЕЛ 1. КОМПЛАЕНС – НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ БИЗНЕСА

Мы поступаем правильно,  
даже когда это непросто

Тим Кук, Генеральный директор Apple

Баден-Баден

Я сидел с Вольфгангом Хербом, вице-президентом Daimler, на открытой веранде Баден-Баденского поместья с высокими окнами, колоннами, мансардным этажом и видом на пожелтевший осенний лес горного массива Шварцвальд. Франсуаза, супруга Густава Бирона Курляндского, купившая поместье в 1920 году, назвала его Дворцом Бирона, а Торгово-промышленная палата Карлсруэ, нынешний собственник поместья, использует его под конференции.

Вольфганг Херб посмотрел вдаль и, приподняв ладонью очки над переносицей, начал тереть глаза. Меж нами стоял стол на кривых ножках с тяжелой белой скатертью. Из чашек на столе вился терпкий запах эспрессо. Внизу, между зеленым палисадником и лесом, прогуливались участники

Германо-Российских бесед, как, наверное, гуляли в 19 веке наши классики, ездившие "на воды" исключительно в Баден-Баден.

Вспомнились слова Льва Толстого: "Одного боишься – встретить за границей русских". Я отпил кофе и задумался. Встретить русского за границей уже не стыдно, то ли дело встретить фирму из России – в глазах американских и европейских компаний это непонятно что, а непонятность пугает. Да что там, мы сами, подписывая договор с российской компанией, промакиваем вспотевший лоб салфеткой.

Из зала донеслись мелодии Гершвина, на рояле играли его рапсодию. Я некоторое время слушал и просто смотрел на Шварцвальд, вспоминая свою историю. "Я вот так просто общаюсь с топ-менеджером мирового автогиганта, – думал я, – лишь потому, что однажды не побоялся пойти за мечтой".

Мою мечту или бизнес-идею можно было описать одним словом. Словом новым для россиян и страшно раздражающим. Но в мире это слово – синоним и стандарт добросовестного бизнеса, "Сим-Сим, откройся" к небоскреbam «Москва-Сити».

И слово это было "комплаенс". Я верил в то, что комплаенс сделает российских предпринимателей "своими" в глазах западных партнеров и инвесторов и готов был проповедовать комплаенс из каждого утюга. Правда в перспективность этой идеи поначалу верили только моя жена и собака.

– Как меня достал комплаенс! – вдруг сказал Вольфганг

Херб. – У меня от него начался гастрит!

Я сфокусировал взгляд на немце. Это был очень высокий худой человек с располагающим лицом. У него был немного отстраненный взгляд, аристократически хищный нос и пышные седые усы ровно по ширине рта. Адвокат из Штутгарта, сделавший головокружительную карьеру, держа в руке чашку с кофе, смотрел на меня и хитро улыбался. Я рассмеялся в ответ.

Встреча наша проходила в рамках Германо-Российских бесед в октябре 2014 года, куда я был приглашен как Президент Национальной Ассоциации Комплаенс. Вольфганг Херб был главный комплаенс-офицер всего концерна Daimler. Профессионал высшего уровня, человек опытный и влиятельный. Именно он спас автогигант, выпускающий Мерседесы, от последствий судебного иска Минюста США.

Вольфганг выпил кофе и долго смотрел на доньшко. Наверное, разглядывая кофейную гущу, он думал о том, что Мерседес мог бы избежать расследования, если бы предыдущие менеджеры, давно с позором уволенные, подумали о последствиях своих поступков заблаговременно.

И правда, как часто, столкнувшись с проблемой, мы спрашиваем себя: "Почему я не подумал "до"? Даже Наполеон, известный словами: "Главное ввязаться в бой, а там видно будет", наверняка однажды подумал: "И зачем я пошел на Россию?"

– Владимир, как же я устал от процедур комплаенса! –

вновь пожаловался Вольфганг.

"Если от комплаенса не выдерживают известные своей педантичностью и аккуратностью немцы, – подумал я, глядя как он сдвинул руками голову, – то, что будет с нашими предпринимателями?"

Нашей встрече с Вольфгангом предшествовало расследование в отношении Daimler, инициированное властями США еще в 2004 году. Тома судебных документов констатировали, что в 1998-2008 годах немецкий концерн ради выгодных контрактов давал взятки российским чиновникам из МВД и ФСО.

В 2010 году Daimler признал дачу взяток и выплатил штраф 185 млн долларов. Минюст США соглашался не подавать в суд об уголовном преследовании компании (в США есть уголовная ответственность юридических лиц) только при условии, что Daimler, под контролем наблюдателя ("монитора") из США внедрит у себя программу комплаенса. Daimler согласился и нанял Вольфганга Херба внедрять комплаенс, с чем немец успешно справился.

## Казино Курхаус

Вольфганг посмотрел на часы, потом на меня. Мы допили кофе, сели в машину и поехали в казино Курхаус.

В машине было холодно, я скрестил руки на груди. Пока мы ехали, я смотрел в окно на немецкие аккуратные домики,

ухоженные фонтанчики с ангелами и вспоминал как внедряли комплаенс в российское подразделение Мерседес.

Американский "монитор" жестко, с "нулевой терпимостью" к взяткам проверял каждую бумажку, каждый процесс, разбирал планету концерна буквально на молекулы, как не каждый конкурент разбирает болиды Мерседеса. Привлеченные специалисты и Вольфганг Херб использовали методики, о которых никто в России еще не знал. Там, где юристы нарушений закона не находили, они находили нарушения требований комплаенса. И эти требования комплаенса были весьма разумны и нужны, ведь, по сути, именно они могли бы не допустить откаты. Конечно, после такого нужно запастись таблетками от гастрита. Правда мы к своему здоровью относимся хуже, чем к работе и это неправильно.

Машина затормозила у знаменитого казино, мы прошли по красной дорожке внутрь, где в смокингах и бабочках под ослепительно ярким светом люстр расположились участники конференции. Я взял с подноса фужер с шампанским, попрощался с Вольфгангом и осмотрелся. В группке у флорентийского зала я заметил профессора Сергея Караганова из Высшей школы экономики и коллег по комплаенсу из российских банков и крупных компаний, и направился к ним.

В Курхаус казино Федор Достоевский, отложив котелок, проиграл все свое имущество, позже описав эмоции в романе "Игрок". По залам, где ходили мы, прежде прогуливался, поправляя львиную шевелюру и опираясь на трость, могу-

чий Тургенев. Заглядывал в казино и Лев Толстой, назвавший после проигрыша город мерзким городишкой. Классики писали, что ездят лечится "на воды", но Гоголь однажды заметил, что здесь "нет никого, кто был бы серьезно болен".

"Сейчас попробуй сыграй в казино, – подумал я, как и все разглядывая столы с зеленым сукном и двухтонные люстры, – свои компаенс-офицеры пригласят на беседу, а компаенс-офицеры партнеров скажут своим боссам пригладеться к этому русскому. Но и правда – что можно сказать о репутации игрока?"

Но мы и не играли, а торжественно ужинали. Сосед по длинному столу, давний эмигрант из России, разделявая ножом с вилкой свиную рульку, с немецким акцентом рассказал мне историю как поссорились Тургенев с Достоевским. Достоевскому якобы не понравилось, что Тургенев, живший в Баден-Бадене 10 лет, слишком хвалил западный мир и не верил в Россию. Сказав это, Федор Михайлович ушел, забыв отдать долг.

Эта давняя дилемма – западники vs славянофилов, давит и сейчас. Возьмем компаенс, которому я отдал сердце и посвятил книгу. С одной стороны, и я это докажу, технология компаенса спасет Россию от взяточничества и поможет бизнесу выйти на уровень Apple и Walmart. Здесь я выступаю как западник.

С другой, – компаенс в чистом виде может быть опасен, и я предлагаю пойти своим путем, учитывающим наши осо-

бенности и интересы. Вспомним 90-е годы, когда мы слепо поклонялись всему западному, брали иностранные названия, принимали слова их гуру бизнеса на веру. Нас учили, нас судили, а в обмен, как у туземцев слаборазвитых стран, забирали нефть и алмазы.

Позже мы протрезвели и поняли, что нельзя верить слепо западным методикам. Каждое национальное образование создает правила, в первую очередь, для защиты своего бизнеса. США через комплаенс узнает данные об иностранных чиновниках, о промышленных ноу хау, а иногда просто гасит иностранных конкурентов, обогащая национальный бюджет: Daimler – \$185 млн штраф, Siemens – \$1 млрд, Airbus – \$3,9 млрд. Все это не американские компании.

Поэтому, когда я говорю о комплаенсе, я имею в виду не только философию честного бизнеса и победу над взятками, но и защиту интересов российского бизнеса и российского государства. Вот вам и славянофильство спустя почти двести лет. И похоже эта дилемма – западники против славянофилов, так и будет актуальна до скончания времен.

Но вернемся в Баден-Баден. Вольфганг за 3 года внедрил в Daimler суперсовременную на тот момент систему комплаенса и Минюст США ее принял. Вы можете зайти на сайт компании и своими глазами посмотреть раздел о недопущении взяток, о честности и ответственности в бизнесе. Это лишь вершина огромной жизнеспособной системы комплаенса, возвращенной Вольфгангом Хербом и сотрудниками в

Daimler.

Германо-Российские беседы шли около недели, мы приветствовали бронзовый бюст Тургенева, ходили на экскурсию в винодельню, ездили на развалины римских терм. Я еще несколько раз успел поговорить с Вольфгангом Хербом и в середине октября улетел в Москву.

### Философия комплаенса

В Баден-Бадене я утвердился во мнении, что комплаенс в современной шахматной партии компаний, претендующих на победу на международном уровне, стал едва ли не самой важной фигурой. Высочайшее качество услуг, фантастические цифры прибыли, офис в Эмпайр стейт билдинг – все это может быть уничтожено, рассыпано в прах и развеяно в океане забвения, в случае если ты нечестно вел бизнес. Таковы новые правила мира и единственный способ им соответствовать – это внедрить комплаенс-контроль в своей компании.

И меняться придется всем. Я не люблю слово "должен", но, если вовремя не внедрить комплаенс, то останешься на полустанке рядом с выцветшей, скрипящей от ветра табличкой "Прошлое", а мир, лязгая железными колесами и выпуская клубы дыма умчится в "Будущее". Как говорила Алиса: "Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!"

Автогигант Daimler заставил себя измениться, пусть и через гастрит шефа комплаенса, и вновь оказался в числе лучших компаний мира. А от тех, кто не захотел меняться, как например, энергетической компании Enron со 101 млрд долларов выручки и аудитора Arthur Andersen из большой пятёрки (уже четверки) крупнейших аудиторских компаний мира, остались только абзацы в учебниках по истории, да и то в разделе "10 способов как испортить себе жизнь".

Комплаенс внедрил Стив Джобс в Apple, Билл Гейтс в Microsoft, Сергей Брин в Google.

Почему? Потому что комплаенс – это как неоновая вывеска над входом в вашу компанию, которая гласит: "Вы имеете дело с благонадежной компанией". Это синяя печать на справке, подтверждающей что вы честно ведете бизнес, соблюдаете законы, относитесь к взяткам с "нулевой терпимостью" и стремитесь стать "хорошим гражданином мира".

Наличие в компании этой системы гарантирует потенциальным контрагентам, что компания оплатит товар, не обманет, поведение компании прогнозируемо как качество гамбургера в Макдональдсе.

Причем комплаенс – это не какая-то модная фишка, это уже обязанность для тех, кто претендует на большее. Есть нормативные акты экстерриториального действия, о которых я расскажу позже, обязывающие внедрять комплаенс. Без комплаенса не попасть в листинг Нью-Йоркской биржи, не заключить сделки с серьезными партнерами, не получить ин-

вестиции.

Может показаться, что комплаенс нужен только большим компаниям, которые хотят котироваться на Нью-Йоркской бирже и быть в топе Форбса, но это не так. Комплаенс как технология завоевывает мир и сам по себе, благодаря своей полезности, примерно, как в свое время завоевала мир конвейерная технология производства Форда.

Пионер автомобилестроения, Нельсон Джексон справедливо замечал: "Я не верю в то, что кто-то может выполнять сегодняшнюю работу вчерашними методами и остаться в бизнесе завтра".

Некоторые обвиняют комплаенс в том, что все эти бумаги, которые каждый сотрудник обязан заполнять, только тормозят бизнес и взамен ничего не дают. Но задайтесь вопросом – сколько экономит комплаенс? Компания не тратится на взятки, не тратится на штрафы, не теряет денег на ненадежных долгах, не устраняет последствия аварий на производстве. При этом комплаенс достаточно много зарабатывает для компании: бренд, репутацию, иностранных партнеров, рост цены акций, снижение процентов по банковским кредитам.

Уместно вспомнить "Комплаенс Евангелиста" Тома Фокса, который сказал на эту тему: "В машинах есть тормоза не только для того, чтобы мы могли сбавить скорость, но и для того, чтобы мы могли ехать быстро. Эффективная программа комплаенса должна служить той же цели – не только обес-

печивать ограничения, но и позволять бизнесу развиваться безопасно"<sup>1</sup>.

Так что я повторяюсь – за комплаенсом будущее.

## Россия за честный бизнес

Приехав из Баден-Бадена в офис Национальной Ассоциации Комплаенс на Большой Ордынке, я сел за рабочий стол и включил лампу с зеленым абажуром, похожую на лампу из Ленинки.

Закрыв глаза, я вспомнил как мы, трое партнеров, сидя в этом кабинете всего два года назад, придумали амбициозную идею популяризировать комплаенс в России.

Для нас на тот момент было очевидно, что традиции коррупции и откатов мешают нашему бизнесу развиваться. Одни, действуя нечестно, получают выгодные контракты, другие, имеющие нужную квалификацию, профессионализм, вынуждены закрываться или уезжать из страны.

Зачем тогда учиться в университетах, чего-то хотеть, если взятки и связи имеют решающее значение? Наши традиции взяточничества вредили свободной конкуренции, не давали жить малому и среднему бизнесу, отваживали от рынка иностранных инвесторов, это было очевидно.

Прогрессивные российские компании внедрились компла-

---

<sup>1</sup> Corporate Compliance Insights // <https://www.corporatecomplianceinsights.com/author/thomas-fox/>

енс, но их было капля в море. Сбербанк, Альфа-Банк, Ингосстрах, АФК Система, Роснефть. Но где остальной бизнес – так размышляли мы. Где монополии? Где государственные учреждения?

Мы понимали, что для России комплаенс мог стать настоящим национальным проектом. "Разве это возможно в пределах одного поколения?" – спросите вы, но посмотрите – раньше и пешеходов на переходах не пропускали, и полотенца из отелей воровали, а теперь не каждый подросток поймет такие сценки из юмора в "Уральских пельменях".

Когда мы принимали решение о создании ассоциации, был и еще один аргумент: наши компании, стремящиеся на мировые рынки, толком не знали, как готовиться к проверкам международных аудиторов. Запад требовал комплаенс аудит, бизнес обращался к большой четверке, платил огромные деньги, а аудитор четвертовал компанию своим заключением.

Это случилось не потому, что наша компания была плохая или бизнес не соответствовал мировым стандартам. Российские компании оказались беззащитны перед западным комплаенс-аудитом как ягненок перед волком в известной басне И.Крылова. Где-то действовали неумело, где-то пытались сфальсифицировать данные, где-то оказать давление. Делали то, что было достаточно привычно в нашей деловой среде, не осознавая, что за всем этим бдительно следят. Им нужны были услуги не мировых аудиторов, а услуги подготовки к

аудиту от мировых аудиторов.

Я открыл глаза и посмотрел на календарь на стене за 2014 год. За два года с момента создания ассоциации было много сделано. Нас признавали в Государственной Думе, в Торгово-промышленной палате, нам доверили важнейшую задачу по развитию индустриальных парков в Крыму, мы регулярно участвовали в международных форумах по комплаенсу, консультировали клиентов, методически и практически помогали членам ассоциации.

"Может быть мне написать книгу о комплаенсе? – подумал я. – Не обычный учебник, а историю Национальной Ассоциации Комплаенс?"

О чем эта книга?

Правда на стене кабинета сменилось еще 8 календарей, прежде чем я, наконец, написал эту книгу. Годы пролетели мгновенно, но, оглядываясь назад, я понимаю, что так было надо, чтобы книга стала полезнее и увлекательнее, ведь каждый год-колодец наполнился новыми знаниями и историями.

Итак, сейчас на календаре 2023 год и мы уже более десяти лет продвигаем комплаенс в России. Мы – это Национальная Ассоциация Комплаенс.

Сказать, что комплаенс продвигает только ассоциация было бы верхом наглости и нескромности. Неравнодушных гораздо больше. Наше сообщество поначалу барахталось в су-

ровой российской действительности как та лягушка в банке с молоком, но сейчас нас много и почва под ногами довольно тверда.

Правда кому-то это сильно не нравится, я говорю про взяточников и воров, для которых комплаенс стал как Яндекс.Такси для полукриминальных бомбил таксистов у вокзалов и аэропортов. Но, как говорил Ромен Роллан: "Жалость к палачам становится жестокостью к их жертвам", – мы не собираемся жалеть преступников.

Внешняя канва книги – это история ассоциации. Как мы построили небольшую лодку в канун окончания календаря майя и уплыли в магическое десятилетие, замкнутое цифрами 2012 и 2022. Вынырнули мы из реки времени с архивом увлекательных историй о становлении комплаенса в России. Ведь что только с нами за это время не случилось: и проблемы с Минюстом, и работа с эмиссарами ООН, и даже полет в Сингапур с актером Добронравовым.

Однако главный герой книги не мы, а комплаенс. Как он прибыл в Россию, спрятавшись за буквами скучных телеграмм Базельского комитета, прыгнул в банках, прогулялся по транснациональным компаниям, и, за двадцать лет из гадкого утенка, раздражавшего глаза и уши, стал приглашенной звездой каждой уважающей себя компании.

И если слово "менеджер", приехавшее в Россию в те же 90-е в шелках и шубах, за двадцатилетие свой лоск растеряло, то "комплаенс" напротив обрел силу и самобытность. И

все же, о комплаенсе в России широким массам ничего не известно и это, отчасти, предопределило мое решение написать об этом книгу.

Сам я узнал вкус комплаенса проведя десять лет в странствиях по России и миру, встречаясь с лучшими экспертами мира по этому вопросу, а теперь хочу, чтоб и вы, как настоящие сомелье, ощутили не только его терпкость для ушей, но и его тонкий вкус, и букет послевкусия. Разобраться не помешает – на рынке много подделок, а оригинал нужно дважды отфильтровать, чтоб не отравиться, ведь у комплаенса есть и темная сторона.

Но тут как в одном фильме: "Либо ты играешь на все, либо пасуешь. Нельзя править миром и пасовать"<sup>2</sup>. Комплаенс нужно принять таким, какой он есть или не играть в эту игру вовсе. Но зная правила ты, по крайней мере, не попадешь впросак и не причинишь себе ущерб.

Да, я и сам еще учусь, но за десять лет я переработал терабайты информации о комплаенсе, внедрил комплаенс во множество компаний, обучил на лекциях в МГУ им. М. В. Ломоносова и РЭУ им. Г. В. Плеханова массу студентов, так что могу считать себя достаточным экспертом в этом вопросе. Хотя до "Комплаенс Евангелиста" Тома Фокса мне еще далеко.

Что ж, пора начинать. Добро пожаловать в честный бизнес!

---

<sup>2</sup> Фраза героини Риты Хейворт из фильма Гильда (реж. Чарльза Видор, 1946).

Минюст приостанавливает регистрацию нашей ассоциации

Мне нравится Замоскворечье с его маленькими домами и старинными улочками: Пятницкая, Новокузнецкая, Лаврушинский переулок. Здесь будто попадаешь в прошлое, в Москву времен Толстого и Гиляровского.

В июле 2012 года Валерий Кузнецов, Владимир Фильченко и я собрались в старинном двухэтажном домике на Большой Ордынке, где у меня был офис. Было так жарко, что асфальт во дворе мялся как пластилин.

Мы подписали протокол собрания учредителей о создании Некоммерческой организации "Национальная Ассоциация Комплаенс". Курьер из специальной фирмы по регистрации, каких и сейчас сотни по Москве, забрал документы и по оранжевой ветке поехал на Профсоюзную, в Главное управление Министерства юстиции по Москве. Мы в волнении ждали – примут ли документы?

Валерий Кузнецов расхаживал по кабинету вдоль пустых стен. Я сидел за столом и то включал, то выключал лампу с зеленым абажуром. Только Владимир Фильченко, самый старший и опытный из нас, спокойно сидел в уголке и смотрел в окно на плавающую Ордынку, всем своим видом убеждая нас, что "и это пройдет".

Неожиданно я обнаружил, что мой телефон дрожит и уже,

похоже, долго, на столе.

– Приняли? – спросил я, схватив трубку. Это был курьер.

– Да, – ответил он без эмоций, – через месяц будет готово.

Мои партнеры уехали по своим делам, а я пошел пешком в Шоколадницу на Третьяковке, где у меня была назначена встреча с клиентом. Рубашка от сумасшедшей жары сразу прилипла к спине, но мне хотелось скакать как школьнику, подавшему документы в желанный вуз. Я в глубине души чувствовал, что новый вызов – это важный поворот в моей жизни и все, что было раньше – лишь подготовка к нему.

Вообще, я человек военный. Я окончил Тверское суворовское военное училище (тогда еще Калининское) и Военный Краснознаменный институт Министерства Обороны СССР. Собственно, поэтому все календари в офисе связаны с военной тематикой – их мне дарят друзья по учебе, выбравшие карьеры военных. Но я выбрал карьеру юриста. В 90-х работал следователем в военной прокуратуре, затем гражданским юристом в Госкомимуществе России, Уникомбанке и ЛУКОЙЛЕ. В 1995 году я сдал экзамен в Адвокатской палате Московской области и с тех пор успешно занимался частной практикой.

В июле 2012 год (год создания Национальной Ассоциации Комплаенс) мне было 43 года. Звучит немного возвышенно, но после определенного периода жизни мне хотелось большего – не только помогать своим клиентам как адвокат, но поучаствовать в чем-то масштабном и важном для общества.

Мне хотелось новых вызовов.

Я узнал о комплаенсе еще в 90-х. Для выпуска евробондов ЛУКОЙЛ заказал обязательный аудит в одной из компаний большой четверки. Я, как штатный юрист ЛУКОЙЛа, взаимодействовал с проверяющими и впервые услышал от них слово "compliance". Тогда это был обычный килобайт информации, не наполненное смыслом иностранное слово, сразу отложенное в загашники памяти. Потом я что-то слышал о расследованиях Enron, что-то о Базельском комитете, что-то читал на эту тему, пока по-настоящему не увлекся. К 2012 году эти обрывки сведений о комплаенсе, будто камни, торчащие из воды, соединились в определенный путь. Я четко понял, что за комплаенсом будущее и я могу в этом поучаствовать.

Партнеры пришли к тому же, только своим путем. Валерия Кузнецова научили комплаенсу иностранные партнеры его компании – он был владельцем и руководителем импортно-экспортной компании Машиноэкспорт. Владимир Фильченко, полковник МВД на пенсии, специализировался на экономической безопасности бизнеса и имел опыт участия в комплаенс аудите предприятий. Все мы в кипящем котле московского бизнеса несколько раз пересекались, знали и понимали друг друга. И понимали, что все вместе дополняем друг друга.

Мы решили создать не очередную фирму, оказывающую услуги комплаенс-аудита, а создать сообщество, которое бу-

дет объединять экспертов по комплаенсу, отстаивать их права, строить мостик между государством и бизнесом, организовано защищать бизнес, проводить конференции, обсуждать новые подходы, разрабатывать и вести образовательные курсы, сертифицировать специалистов. Мы хотели создать новую экосистему, рынок комплаенса. Отсюда родилось понимание, что юридической формой нашего проекта будет ассоциация.

Роли в толкании паровоза комплаенса мы распределили так: Кузнецов – Президент, а мы с Фильченко – заместители. Но это было условно, мы воспринимали себя как единая лидерская группа и на равных несли флаг комплаенса на вершину ценностей российского бизнеса.

В оговоренный месяц нас не зарегистрировали. Адски жаркий июль закончился, август просвистел как пуля, сентябрь подмигнул желтизной в листве, а документов нам так и не вернули. Я спускался в лифте арбитража Москвы на Тульской, когда мне позвонили из Минюста.

– Мы приостановили вашу регистрацию, – сказали вежливым голосом.

"Уж лучше бы злым голосом сказали о том, что нас зарегистрировали", – подумал я.

"Найдите слово из русского языка!"

– Но почему? – спросил я, моля бога лифтов Отиса не

прерывать связь.

– В названии должна быть указана суть деятельности.

– Мы же написали – комплаенс.

– Нет такого слова! – ответил мне человек и связь разорвалась.

На следующий день, это были последние числа сентября, я собрал коробку распечаток про комплаенс и поехал в Минюст на Кржижановского.

Мне нравилась эта улица. Кржижановского улица шумная, по ней громяют трамваи, но есть в ней неповторимый колорит – ниже перекрестка с Профсоюзной улица заставлена огромными красными домами с высоченными арками, каких я в Москве больше не видел.

В кабинете пахло пылью и за большим столом сидел старый усталый человек. Пристально посмотрев на меня, он как само собой разумеющееся потребовал убрать из названия ассоциации слово "комплаенс". Но я был категорически не согласен.

Я боролся как та лягушка на известной картинке, которая, попавшись в рот цапли лапками душит ее шею.

– Найдите слово из русского языка, – устало повторял старик.

– Видите ли в чем дело... – отвечал я.

Я соглашался, что слово "комплаенс" для России новое и вызывает у многих раздражение. Одни требуют найти русский аналог, другие того хуже – не находят в комплаенсе от-

дельного вида деятельности, третьи просто не могут его выговорить. Даже среди своих мы одно время спорили как писать: "комплаинс" или "комплаенс"? "Комплаенс-контроль" или просто "комплаенс"? Склонять или нет?

Compliance переводится с английского как "соответствие" и "соблюдение", от глагола "to comply" – "соответствовать", "соблюдать". Поэтому первое, что нам обычно предлагают – использовать слово "соответствие".

Но комплаенс – это больше, чем самурайское соответствие Кодексу Бусидо, говорил я сотруднику Минюста, а он скептически слушал. В международном стандарте ISO 307301 "Compliance management systems – Requirements with guidance for use" (мы участвовали в его разработке) например, дано такое определение комплаенса – это управленческо-контрольная деятельность по обеспечению соответствия компании своему основному публичному предназначению. Главная цель и задача корпоративной системы комплаенса направлена на поддержание необходимого и достаточного уровня: а) Соответствия внешнего и внутреннего уровня регулятивной среды. б) Эффективного управления комплаенс-рисками. с) Соответствия нормам деловой этики и корпоративной культуры.

– Я вас не утомил? – спросил я специалиста Минюста.

– А у меня есть выбор? – ответил юрист, подождав пока прогромыхает трамвай.

– Ну скажите, кто поймет, чем занимается Национальная

ассоциация соответствия? – напал я с затаенной мольбой в глазах. – Системой мер и весов, сертификацией вина или служебными проверками? А чем занимается Национальная Ассоциация Комплаенс – если не сегодня, то завтра – поймут, я в этом уверен.

Работник Минюста, двигая губами, поморщился. За окном шел дождь, через форточку в комнату проникал запах осенних листьев, в кабинет входили и выходили сотрудники. Я продолжал говорить о законе Сарбейнса – Оксли, о деле Мерседеса, о победе над коррупцией в России, разве что как в известном фильме, в моем рассказе корабли не бороздили просторы Вселенной.

– Ясно, – вдруг сказал старик убежденно.

"Что ясно?" – подумал я со страхом.

– Все что вы сказали – все и напишите в названии.

– Все?

– Все, – он подвинул ко мне толстую пачку бумаг, которую я принес.

Я понял, что разговор закончен, а битва проиграна. Так, с легкой руки Минюста, появилось название, претендующее на рекорд книги Гиннеса по своей длине. Диктору телевидения Екатерине Андреевой, наверное, потребуется полчаса разминки и десять капель корвалола, чтоб выговорить наше полное название:

"Национальная ассоциация содействия развитию системы комплаенс по установлению соответствия деятельности ор-

ганизаций любой формы собственности нормам закона, регулятивным установленным правилам и стандартам".

"Что теперь с этим делать?" – подумал я. Видимо мои эмоции отразились в лице, потому что старик, наблюдавший все это время за мной, иронично улыбнулся.

– Но вы можете оставить слово "комплаенс" в коротком названии, – сказал он.

Я несколько секунд смотрел на него пока до меня не дошло, что это была победа, ведь мы могли свободно использовать сокращенное название вместо полного. "Национальная Ассоциация Комплаенс" – это и было как раз то, что мы просили. Значит опытный юрист пошел нам навстречу. Я, запихав все бумаги в портфель поблагодарил его и вышел в прохладу улицы.

Мы срочно переделали и вновь сдали уставные документы и 5 октября 2012 года стал днем рождения Национальной Ассоциации Комплаенс.

Но это никак не значило, что комплаенс стал словом привычным для россиян – старик из Минюста лишь констатировал то, что думало большинство на тот момент. Ситуация не менялась еще много лет. Например, в 2019-2020 годах мы формировали предложения в рабочую группу по разработке "поправки о комплаенсе" в Закон о защите конкуренции – статьи 9.1. Мы спорили, пили кофе, смотрели как по Садовой мчатся машины. Но все шло просто прекрасно. Впервые в российском законе и правовом поле должно было появиться-

ся слово "комплаенс", ведь, можно сказать, нас поддерживал не только заместитель руководителя ФАС Сергей Пузыревский, но и сам руководитель – Игорь Артемьев.

Однако депутатам это слово не понравилось и в итоговой редакции мы увидели "систему внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства".

Но язык живет по своим правилам и сейчас слово "комплаенс" прочно угнездилось в разговорной речи и даже начало обрывать производными: комплаенс-офицер, комплаентность.

Вернусь в дождливый октябрьский день 2012 года, когда курьер положил перед нами холодный пакет документов с заметными штампами о регистрации некоммерческой организации. Нам вдруг стало страшно. Мы переглядывались друг с другом и молчали.

"С чего мы вообразили, что комплаенс победит коррупцию в стране?" – подумал я.

Как я сдавал экзамен в 43 года

В те годы никто в России, включая нас, не имел навыков комплаенса. Рынку комплаенса только предстояло образоваться, профессионалы комплаенса только должны были появиться и все к этому шло вслед мировым тенденциям и процессам, связанным со вступлением России в ВТО и ин-

теграцией мировую экономику.

У нас были сильные стороны, но, чтобы стать специалистами высокого уровня именно в комплаенсе мы активно общались с зарубежными экспертами, ездили на конференции, читали иностранные источники. Мы напитывались смыслом, идеологией, духом комплаенса и хотели получать знания из первоисточника.

Ведь одно дело учить английский у человека, ни разу не бывавшего в англоязычной стране (есть смешной ролик в Ютубе на эту тему, где преподаватель – молодая индианка, страшно, коверкая английские слова, учит совсем не тому, что надо), другое – у коренного жителя Лондона. Он даст больше, потому что он оригинал, он представитель культуры и языка. То же и комплаенс – мы понимали, что учиться нам нужно у тех, кто в этой сфере задает тон.

Но в какой-то момент мы поняли, что нам нужно сверить часы – то ли мы учим, как хорошо мы учим. На одной конференции в Питере мы с Валерием Кузнецовым как раз познакомились с Хольгером Крафтом, директором Европейского центра сертификации персонала.

– Попробуем? – предложил Валерий Кузнецов, описав нам ситуацию. – Если мы сдадим все экзамены успешно, – добавил он, – то нас сертифицируют по специальности "Международный эксперт по комплаенсу".

В июне 2012 года мы уже сидели за партами и сдавали экзамены. За окном помню была солнечная погода, ветви бере-

зы стучались в стекла, через форточку слышался гомон детей из соседнего детского сада.

Я волновался. Мне было 43. "Учиться, конечно, никогда не поздно, а если не сдам?" – думал я, разглядывая лист с заданиями.

Процедура Сертификация в немецком центре проходила по четкой, как все немецкое, процедуре. Наши экзамены принимала приемная комиссия в Москве, под председательством Хольгера Крафта. Дальше документы пересылались в Берлин, где экзаменационная комиссия во главе с профессором Франком Михаэлем Адамом проверяла работы и выносила вердикт.

Выдохнув, я приступил к экзамену. Первое задание было написать о нашей деятельности связанной с комплаенсом. А что писать о комплаенсе, если комплаенса в России не было?

Подумав, я написал про работу адвокатом, про правовое обеспечение компаний, про то, как работал следователем военной прокуратуры и как проводил проверки в главном контрольно-ревизионном управлении Госкомимущества России. Юрист ввиду отсутствия в наших компаниях комплаенс-менеджера фактически замещает некоторые его функции, не говоря уже о схожести работы, так что это однозначно шло мне в зачет.

К анкете надо было приложить документы об образовании и о профессиональной деятельности. Я приложил диплом юриста Военного университета и удостоверение адво-

ката.

– Дашь списать? – спросил в шутку Кузнецов, сидевшей на соседней парте.

Хольгер Крафт сурово постучал указкой по столу.

Владимир Фильченко заполнял анкету с таким спокойствием и невозмутимостью, будто каждый день до завтрака сдавал экзамены международным сертификационным центрам.

После сдачи анкет Хольгер Крафт дал нам 2 часа, чтобы ответить на вопросы по теории комплаенса. Мы хорошо подготовились и были на высоте.

На третьем этапе экзамена от нас требовалось написать эссе со своим мнением о развитии системы комплаенса в России. Каждый из нас мог написать не эссе, а роман в трех томах на эту тему, не считая двухтомника предисловия и эпилога.

Через неделю нервного ожидания мы получили сертификаты международных экспертов в комплаенсе. Хольгер Крафт подтвердил, что мы движемся в верном направлении.

Где взять деньги? Наша модель развития в первые годы

Но будь у нас хоть тысяча сертификатов, нам все равно нужно было завоевывать доверие рынка конкретными делами. Поэтому после регистрации Национальной Ассоциации Комплаенс мы, засучив рукава, начали работу.

Обсуждая будущее с партнерами, мы определили миссию примерно так: ассоциация должна стать центром профессионального притяжения для компаний и экспертов, заинтересованных в развитии комплаенса.

Для своих членов мы готовы были стать идеальным помощником: оказывать методологическую поддержку, предлагать консультантов из числа обученных нами экспертов и членов ассоциации, отстаивать интересы на всех уровнях власти. Список неполный – всего лишь веточка из того баобаба, который мы собирались взрастить.

НАК должна была стать с одной стороны профессиональной ассоциацией, а с другой – институтом развития комплаенса. В 2021 году наш единомышленник Анатолий Борисович Выборный, заместитель председателя Комитета Госдумы по безопасности и противодействию коррупции, говорил о нас: "Убежден, что Национальная Ассоциация Комплаенс играет огромную роль в институционализации комплаенса в России", но в 2012 году первостепенной виделась задача найти финансирование. Ведь в ассоциации не состояло кроме нас ни одного члена, а спонсоры только приглядывались к нашим активностям.

Мы должны были сами зарабатывать деньги и размышляли как увязать это с сутью организационно-правовой формы ассоциации – это некоммерческая организация. Некоммерческие организации создаются не для целей извлечения прибыли, а для достижения социальных, благотворительных,

культурных, образовательных и прочих целей.

Как юрист я объяснил партнерам на одной из совместных встреч на Ордынке, что по закону ассоциация может заниматься предпринимательской деятельностью, но с одним условием – заработанные деньги должны облагаться налогом и идти на достижение целей ассоциации.

– Это нас устраивает, – согласился Фильченко.

Мы приняли решение, что первое время будем заниматься предпринимательской деятельностью – предлагать членам ассоциации и всем заинтересованным компаниям помощь в борьбе с коррупцией, а на заработанные деньги развивать ассоциацию. Антикоррупционный комплаенс – краеугольный камень всего комплаенса и это то, что мы умели лучше всего.

Мы верили в успех нашей идеи и в октябре 2012 года вывели на рынок продукт "Комплаенс победит коррупцию".

"Ты виноват уж тем, что хочется мне кушать"

По роду своей адвокатской работы я знал, что такое коррупция и как с ней бороться. В полукриминальных 90-х я руководил юридической компанией, которая обеспечивала правовое сопровождение и юридическую защиту проектов группы компаний Daev Plaza и одноименный Бизнес-центр "Даев Плаза". Это та компания, которая в будущем отстроила гостиницу Москва на Охотном ряду.

После взрывов жилых домов на Каширском шоссе в 1999 году милиция проверяла каждый миллиметр столицы на наличие следов взрывчатого вещества – нитрата аммония. Однажды ближе к вечеру один из директоров крупного арендатора Бизнес-центра "Даев Плаза" срочно мне позвонил и пригласил зайти. Тон его голоса был очень взволнованный. Я работал этажом ниже и быстро поднялся к нему в офис.

В переговорной помимо предпринимателя сидели трое в гражданском: двое молодых, с оружием, и один лет пятидесяти, низкорослый, пузатый, лысый, с толстыми короткими пальцами. В ответ на мой запрос он предъявил удостоверение сотрудника милиции. Дальше разговор происходил примерно так:

– У вас богатый офис, Мерседес на парковке стоит, – констатировал старший из троицы, барабаня короткими пальцами по столу, обращаясь к предпринимателю.

"И что с того? – подумал я, не понимая к чему тот клонит. – Люди много работали и заработали на помещение класса А". Мы непонимающе переглянулись с директором, который как раз был владельцем Мерседеса на парковке.

– На поддержку охраны порядка в Москве нужны деньги, – сказал главный, не дождавшись ответа. – Или... – он угрожающе сузил глаза, – ...мы найдем на ручках ваших дверей аммоний и посадим за финансирование терроризма.

"Ты виноват уж тем, что хочется мне кушать", – вспомнил я басню Крылова про волка и ягненка. В тот момент я ощу-

тил себя героем американского фильма, которому в карман готовы подбросить наркотики.

– Простите, но по заведенным внутренним правилам мы записываем все разговоры, – сказал я осторожно, с самой великой силой убежденности, на какую был способен. Пан или пропал. Никакого диктофона у меня не было. – У нас нет аммония на ручках, и денег на поддержание порядка тоже нет.

Толстый, подвигав желваками, прошелся по кабинетам, поскреб ногтем пару ручек и ушел, угрожая, что сообщит о нас в ОБЭП, раз мы такие умные. Больше мы эту троицу не видели.

Мы с партнерами по Национальной Ассоциации Комплаенс решили, что комплаенс будет иммунитетом организации, кевраловым бронежилетом, защищающим от таких вымогателей.

Фильченко рассказывал нам о докладе Общественной палаты, где главной причиной коррупции признавалось отсутствие реального контроля гражданского общества над работой органов власти на всех уровнях. Что ж, комплаенс давал специальные технологии, позволяющие осуществлять такой контроль правильно: это и фиксация разговоров, и сообщения на организованную горячую линию, и правила встреч с чиновниками и правоохранителями.

Правда подложка такого бронежилета стоила дороже самого жилета: быть готовым к любой проверке, работать честно, по закону, соответствовать и соблюдать все правила, от

кодексов до правил дезинсекции, быть комплаентным.

В октябре 2012 года мы сделали бланки Национальной Ассоциации Комплаенс, сделали предложения о сотрудничестве и отправили знакомым организациям и их руководителям.

# РАЗДЕЛ 2. КОМПЛАЕНС – ИСТОРИЯ НОВОЙ ФИЛОСОФИИ

Почему взяточников по делу Daimler поймала не Россия, а США?

Беседуя с Вольфгангом Хербом в курортном Баден-Бадене, я однажды задумался, почему взятки Daimler российским чиновникам раскрыли не российские власти, а Министерство юстиции США? Ведь схема взяток была типична для России, только знай где искать.

Напомню, что писали в Коммерсанте об американском расследовании. Минюст США разузнал, что взамен выгодного госконтракта Daimler возвращал часть цены на счета третьих лиц, называя в отчетности "комиссией", "специальной скидкой", "социальной помощью". Например, за то, что отливающие вороной сталью немецкие машины неслышно въехали в теплый гараж Федеральной службы охраны, Daimler перевел на счета третьих лиц 1,4 млн евро<sup>3</sup>. Аналогичным порядком машины с трехлучевой звездой въехали в гаражи МВД, Минобороны, правительства Москвы и даже

---

<sup>3</sup> Откаты за "Мерседесы" оформлялись как социальная помощь // Коммерсант №109. 24.06.2015 // <https://www.kommersant.ru/doc/2753495>

муниципалитета Уфы.

Daimler сам публично признал, что давал взятки, казалось бы – российская сторона должна просто посадить виновных чиновников и закрыть вопрос. "Готовность провести расследование выразил Департамент экономической безопасности МВД, – писали в газетах 2010 года, но добавляли: – Но только после того, как даст указание Генпрокуратура. В Генпрокуратуре держат паузу, отмечая, что к ним Минюст США с запросами по делу не обращался"<sup>4</sup>.

Да, позже делу был дан ход, но прошло много лет, подготавливаемые чиновники и бывшие чиновники ФСО, МВД и Минобороны постепенно выбыли из числа фигурантов уголовного дела и сроков не получили. Разумеется, такая безнаказанность взяточников не добавляет России престижа на международной арене и интереса у инвесторов.

Китай, например, виновных нашел и наказал. Чиновник, получивший от Daimler взятку на сумму около 2,7 миллиона долларов, еще в 2006 году (то есть по тому же расследованию) был приговорен к тюремному заключению за взяточничество.

Говорят, демоны преступной наживы чаще других осаждают души пиратов и госзакупщиков, но надо учитывать, что пиратов давно нет. Наши правоохранительные органы за

---

<sup>4</sup> Российский Daimler сознался в подкупе чинов ФСО и МВД. 02.04.2010 // <https://rb.ru/article/rossiyskiy-daimler-soznalsya-v-podkupe-chinov-fso-i-mvd/6355207.html>

госзакупками не проследили, больше того, сами оказались замешаны в скандале, а заморские коллеги не только факты взяток запротоколировали, но получили с Daimler огромный штраф в бюджет и через комплаенс-программу сделали дачу новых взяток практически невозможной. Прямо по духу и букве нашего уголовного права: не только выявили преступление, но и устранили условия его совершения на будущее.

"Кто виноват, что у нас не так? – спрашивал я себя, гуляя по Баден-Бадену, но постепенно переформулировал вопрос: – Как они смогли?" В конце концов наша задача в книге найти не виновных в конкретных случаях, а механизмы решения проблемы.

Ответ был очевиден – в немецком концерне работала система комплаенса, а в российских компаниях и госорганах типа ФСО, МВД и Минобороны такой системы не было.

## ФСРА как начало истории о комплаенсе

Сразу оговорюсь, исследований истории комплаенса на русском языке практически нет. Я видел несколько статей по специальным видам комплаенса, читал несколько книг от практиков, но основательного труда не нашел. Надеюсь, российские ученые возьмутся за разработку этой темы, ведь сейчас это золотая жила, за разработку которой пока никто не брался.

Комплаенс, на мой взгляд, существовал с тех древних вре-

мен, когда придумали правила. Функция комплаенс-контроля, например, состояла в самоконтроле торговцев за соблюдением правил торговли. Просто вдумайтесь в перевод этого слова: "соответствие, соблюдение". Пока есть чему соответствовать, например, стандарты, требования, правила, законы, этические нормы, есть функция по обеспечению этого соответствия.

Называть дату принятия FCPA датой начала истории о комплаенса, конечно, слишком громко, но комплаенс именно благодаря этому закону, на мой взгляд, начал выделяться в отдельную функцию в организациях и превращаться в специальную технологию.

Началось все с того, что Комиссия по ценным бумагам и биржам США в 1970-х годах решила разобраться – соблюдают ли американские компании философию "нулевой терпимости" к коррупции, осуществляя свои дела за рубежом.

Как выяснилось, не соблюдают – больше 400 компаний признались, что давали взятки иностранным чиновникам и политикам. К примеру, поставщик бананов Chiquita Brands подкупил президента Гондураса, чтобы уменьшить налоги при поставке бананов – дело окрестили как Bananagate. А масштабы подкупа зарубежных влиятельных лиц аэрокосмической компанией Lockheed и вовсе поражают воображения.

"Руководители Lockheed признались, – писал в книге один из сотрудников, – что больше десяти лет давали миллионные взятки голландцам (в частности, принцу Бернхарду,

мужу королевы Юлианы), ключевым японским и западно-германским политикам, итальянским чиновникам и генералам, а также другим высокопоставленным фигурам от Гонконга до Саудовской Аравии, чтобы заставить их покупать наши самолеты. Высшее руководство Lockheed, замешанное в скандале, ушло в отставку с позором".

В результате этих разоблачений тогдашний президент США Джимми Картер в 1977 году подписал Закон о коррупции за рубежом. Комплаенс-менеджеры всего мира называют этот закон FCPA, сокращенно от Foreign Corrupt Practices Act. Это один из основных документов, описывающих идеологию комплаенса, поэтому запомните – FCPA.

FCPA запретил совершать коррупционные платежи для влияния на иностранных должностных лиц, а для реализации этих положений ввел различные механизмы о которых я расскажу позже, в том числе, предписал ознакомить с законом директоров, сотрудников, акционеров, агентов компании, не оставив никому шанса сказать "меня это не касается".

Каждый теперь обязан был сообщать о фактах взяток (один из важных элементов будущего антикоррупционного комплаенса). Как раскрутилось дело о взятках Daimler российским чиновникам? Все просто. Один из уволенных сотрудников автоконцерна, руководствуясь нормами FCPA, сообщил о взятках в Комиссию по ценным бумагам и биржам США, что и послужило поводом для расследования.

Второй козырной картой ФСРА стали требования к отчетности, позже сформировавшие ту самую современную систему отчетности, в которой, как говорится, мышь не проскочит. Для тех, кто расследовал взятки в Daimler, чтение отчетности автогиганта было как поход в кино на фильм: "Жизнь российского офиса Мерседеса".

Допустим, первые кадры фильма рассказывали об обычной жизни офиса: заказ машин, обслуживание покупателей, размещение рекламы. Эту часть проверяющие просмотрели с зевотой. Но когда сотрудник концерна оплатил дорогой ужин в ресторане на двоих, а следом компания перечислила миллионы рублей на лечение ветерану МВД, кто-то из проверяющих сказал: "Стоп. Прокрутите кино обратно и дайте мне, пожалуйста, Уголовный кодекс России. Да, на английском, если возможно".

Конечно, это моя вольная фантазия по мотивам статей в газете Коммерсант, я хотел лишь передать важность современной отчетности в расследовании дел о взятках.

В Великобритании, кстати, в 2010 году был принят похожий UK Bribery Act. По этому закону компания может избежать обвинений во взяточничестве, если докажет, что имеет процедуры по оценке риска взяточничества; регулярно проверяет партнеров, посредников, агентов и бизнес-процессы на наличие коррупционных рисков; внедряет внутри компании эффективные меры, не допускающие дачу и получение взятки.

Заслуга FCPA в том, что они придумали эффективный метод соблюдения правил: во-первых – внедрили в умы и менталитет предпринимателей ценность соблюдения правил (этика честного бизнеса, "нулевая терпимость" к взяткам), во-вторых – придумали и внедрили в компании технологию комплаенса.

В нашем бизнесе эта технология долго не работала, поэтому взятки и откаты все еще остаются беспримесным злом для российской экономики.

Но FCPA известен не только тем, что запретил американским гражданам и компаниям давать взятки за рубежом, но и тем, что стал обязательным для компаний других стран. Но как это возможно?

### Экстерриториальность действия законов о комплаенсе

Мои знакомые юристы удивляются, когда слышат, что наши компании обязаны соблюдать FCPA. С международными конвенциями и декларациями, к которым присоединилась Россия им понятно, но, чтобы закон США действовал на территории России для российских компаний – такого в вузе не проходили.

"Это невозможно! – возражают мне они и немного заносчиво продолжают. – Лично я исполнять ничего не буду и любой российский суд меня поддержит!"

Но американские законодатели придумали изящный спо-

соб обязать компании всего мира соблюдать ФСРА – те сами добровольно берут на себя обязанность выполнять этот закон. Почему? Потому что это входной билет на Нью-Йоркскую биржу: нет соблюдения ФСРА – нет акций твоей компании на биржи.

И практика показывает, что компаниям коммерчески выгоднее соблюдать ФСРА, чем уходить с Нью-Йоркской биржи.

Например, Билайн с 2004 по 2011 год, плативший взятки околоточничьим кругам Узбекистана, мог бы выйти из игры на Уолл-стрит, когда Комиссия по ценным бумагам и биржам США схему разоблачила, но предпочел во всем признаться и выплатить штраф в казну США 795 млн долларов<sup>5</sup>.

Американцы, получая прибыль в бюджет таким способом, похожи на Тома Сойлера, который за счет удачно выбранной стратегии маркетинга "продал" не особо приятное дело и еще на этом заработал яблоко, дохлую крысу на длинной веревочке, одноглазого котенка и даже собачий ошейник. Только в случае с ФСРА наоборот: "Не хотите в своих странах сами заниматься ловлей взяточников, тогда этим займемся мы, но возьмем за это деньги".

Почему бы нам в России не внедрить свою технологию комплаенса и не зарабатывать на ловле взяточников?

---

<sup>5</sup> Vimpelcom заплатит \$795 млн штрафа за взятки в Узбекистане // Ведомости. 19.02.2016 // <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/02/19/630726-vimpelcom-zaplatit>

Еще, как вы заметили, ФСРА, конечно, не распространяется на все компании России. Мы имеем дело со специальным субъектом – ФСРА обязаны исполнять только компании, чьи акции торгуются на бирже в США и те, кто занимается внешнеэкономической деятельностью.

Но ведь это самые крупные компании мира, которые задают тон для всего остального бизнеса. Задают тон не только как образцы ведения бизнеса, о которых пишут в книгах, но и в буквальном смысле – они обязаны требовать "нулевую терпимость" к взяткам и соблюдения правил комплаенса со всех своих контрагентов, а это уже совсем другой уровень и масштаб влияния. Поэтому можно утверждать, что приверженность требованиям комплаенса уже стала золотым стандартом, правилом хорошего тона для всех компаний в мире.

Не позавидуешь российским взяточникам – они найдут способ получить незаметно взятку, со своим руководством они договорятся, дружеские ведомства вежливо закроют глаза, но теперь за ними следят и комплаенс-менеджеры компаний. И комплаенс-менеджеры знают, как найти серые финансовые потоки в компаниях и что делать если компания дала взятку. Как в анекдоте про жену, которая попала в клетку к горилле: "А ты теперь ему объясни, что у тебя голова болит", – сказал ей муж.

ФАТСА как способ получать налоги граждан США по всему миру

Как пример экстерриториального закона США приведу FATCA – Закон о налоговой отчетности по зарубежным счетам (Foreign Account Tax Compliance Act, 2010). Цель его обязать американских граждан и компании платить налоги, даже если они работают за рубежом.

Техника обеспечения исполнения FATCA вновь гениальна – банки каждой страны, где открыты счета американских налогоплательщиков, обязаны сообщать о движении денег по счетам американских налогоплательщиков в Службу внутренних доходов США. Таким образом США следит за уплатой налогов своими гражданами и компаниями.

Опять спросите – зачем это банкам нужно, ведь FATCA – это закон США, а не внутренний закон страны местонахождения банка? Ответ прост – если банк не исполнит закон, то с его корреспондентского счета в США (а такой счет имеют практически все крупные банки) будет списан штраф в 30% от суммы сокрытого платежа и сам корреспондентский счет может быть закрыт. А это уже гораздо серьезнее чем интересы клиента, потому что на счетах в США завязаны многие банковские проводки. Поэтому банки всех стран, включая Россию, предпочитают исполнять этот американский закон.

Например, Сбербанк передавал данные о счетах, остатках и операциях по счетам своих клиентов, являющихся налогоплательщиками США в Налоговую службу США или лицу,

исполняющему обязанности такого органа<sup>6</sup>.

(Приговоры + математика) \* комплаенс = FSGO

Следующей вехой развития комплаенса стал Закон о реформе приговоров 1984 года, который дал возможность смягчать или ужесточать ответственность предприятий в зависимости от того, как компания боролась со взятками (читай – в зависимости от уровня комплаенс культуры в компании).

В 1991 году к этому закону было утверждено дополнение (Федеральное руководство по вынесению приговоров для организаций, сокращенно – FSGO) направленное на предотвращение и сдерживание именно правонарушений организаций. Это руководство связало смягчение приговоров с наличием тех или иных элементов программы комплаенса и этики, исполняющимися в организации.

В современной редакции установлено 2 таких элемента. Первый – участие генерального директора в управлении программой комплаенса и этики – в идеале он должен принимать самое активное участие. Второй – важно продвигать организационную культуру, соответствующую закону и демонстрирующую этическую культуру. Каждый из этих элементов подразделен на более частные.

В будущих главах книги я подробно остановлюсь на этом

---

<sup>6</sup> <https://www.sberbank.com/ru/compliance/fatcaers>

документе и всех вводимых им принципах, которые часто называют 10 принципов успешного комплаенса.

## COSO – ответ бухгалтеров на взяточничество

Частный сектор США не остался бессловесным наблюдателем взяточничества компаний. Если государство для решения этой проблемы приняло в 1977 году Закон о коррупции за рубежом (FCPA), то в 1985 году частный сектор в лице пяти основных бухгалтерских ассоциаций США, включая Американскую ассоциацию бухгалтеров и Институт внутренних аудиторов<sup>7</sup> учредил специальную Комиссию.

Руководителем Комиссии избран авторитетный банковский юрист и бывший функционер всемогущей SEC (Комиссия по ценным бумагам и биржам США) Джеймс С. Тредвей – младший. Нам эта комиссия известна как Комитет спонсорских организаций (COSO) – именно такое название получила Комиссия после того, как ее из временного органа сделали постоянным.

В 1992 году COSO разработала концепцию внутреннего контроля. В 2004 году COSO опубликовала "Концептуальные основы управления рисками организаций", в которой модель внутреннего контроля была развита до модели управ-

---

<sup>7</sup> Американский институт дипломированных общественных бухгалтеров (AICPA), Американская ассоциация бухгалтеров (AAA), Международная ассоциация финансовых руководителей (FEI), Институт внутренних аудиторов (IIA) и Институт бухгалтеров по управленческому учету (IMA).

ления рисками компании.

Комплаенс подразделение в этой модели выполняет роль второй линии защиты компании наряду с управлением рисков, юридическим управлением, финансовым контролем (первый рубеж обороны – операционные подразделения). Хотя этот вопрос дискуссионный, некоторые эксперты ставят комплаенс на третий рубеж защиты предприятия, где по модели COSO расположена служба внутреннего контроля.

Как вы видите, Комиссия Тредвея (неофициальное название COSO) поработала не только с финансовой отчетностью. Но это и понятно – отчетность лишь зеркало деятельности компании, чтобы отчетность была достоверной Комиссии пришлось решать всю проблему целиком. Поэтому кроме отчетности методология COSO охватила организационное управление, деловую этику, внутренний контроль, управление рисками, противодействие мошенничеству. Получилась своеобразная "теория всего" для организаций. Комиссия разве что не научила, как зарабатывать деньги.

Сейчас методологию Комиссии Тредвея по внутреннему контролю применяют около 82% американских компаний<sup>8</sup>. Я упоминаю в книге о COSO, потому что эту методологию важно знать каждому комплаенс-менеджеру.

## SOX как итог долгого пути

---

<sup>8</sup> The Trouble with COSO. 15.03.2006 // <https://www.cfo.com/accounting-tax/2006/03/the-trouble-with-coso/>

Как на профессиональном жаргоне юристов Гражданский кодекс постепенно превратился в ГК, а Арбитражный процессуальный кодекс в АПК, так и в комплаенсе мы говорим в основном сокращениями. FPCA, COSO, SEC. Мы этого уже не замечаем, но наша речь похожа на шифровки от Алекса к Юстасу или на магический жаргон вселенной Гарри Поттера.

Поскольку в книге я пишу не только об истории Национальной Ассоциации Комплаенс, но и хочу научить основам этой новой философии бизнеса, то считаю обязательным научить языку, на котором во всем мире борются со взяточничеством.

Следующий термин – SOX (Sarbanes-Oxley Act) или Закон Сарбейнса – Оксли по имени сенатора Пола Сарбейнса и конгрессмена Майка Оксли. Широко известна фотография, где Джордж Буш подписывает этот закон. Позади него стоят несколько человек, включая авторов закона, все улыбаются, кто-то хлопает в ладоши. На их торжествующих лицах застыло выражение, которое можно описать словами: "Ну, наконец-то!"

Действительно, пишут, что это самое серьезное изменение федерального законодательства США по ценным бумагам за 60 предыдущих лет. Кстати, при разработке закона учитывалась методология Комиссии Тредвея о внутреннем контроле, о которой я упоминал выше.

К передней части стола, за которым сидит Буш закрепле-

на табличка: "Corporate Responsibility", что можно перевести как "ответственность компаний" или "корпоративная ответственность". Понять эту табличку можно – принятию акта (закон был принят 30 июля 2002 года) предшествовало одно из крупнейших банкротств в мире, когда от манипуляций с отчетностью пострадали тысячи людей. Речь идет об Enron.

В начале 2001 года Корпорация Enron – крупная американская энергетическая компания. У нее представительства в 40 странах мира, 22 тысячи сотрудников, акции торгуются на Нью-Йоркской бирже. За первые девять месяцев 2001 года выручка Enron составляет 138,7 миллиарда долларов и компания на шестом месте в Fortune Global 500. Аудитор компании – престижный Arthur Andersen, чье имя на аудиторском отчете – синоним объективности.

И вдруг, 2 декабря 2001 года объявляется о банкротстве компании. Руководители отправляются в тюрьму, акционеры в убытке на 40 миллиардов долларов, тысячи сотрудников остаются без пенсионных накоплений. И все потому, что руководители корпорации Enron в жажде наживы преступно манипулировали со своими доходами и отчетностью, а аудитор Arthur Andersen покрывал их. Король был, выражаясь простым языком, гол.

В итоге и Enron, и Arthur Andersen прекратили свое существование, а их случай поднял борьбу с недобросовестным ведением дел на новый уровень.

Американские законодатели в Законе Сарбейнса – Окс-

ли решили отойти от политики уголовных преследований и карательных мер (кроме случаев уничтожения отчетности и преследования информаторов), и сосредоточились на реформировании корпоративной культуры компаний. Это был прорыв, ноу-хау для ухода с рынка взяточничества и фальсификаций – сделать своими единомышленниками сами компании.

SOX, как и FCPA, распространяет свое действие на все компании, чьи акции торгуются на американских биржах, неважно американская компания или иностранная. Помимо всего прочего, это означает, что и руководитель, и члены совета директоров соответствующих российских компаний должны исполнять требования SOX.

Среди основных положений, введенных законом: независимость службы внутреннего контроля, обязательность принятия кодекса этики, защита информаторов от преследования и наказаний, запрет ссуд директорам и должностным лицам, запрет выплачивать поощрительные вознаграждения руководству при определенных проблемах с отчетностью, запрет любого влияния на аудитора.

Закон Сарбейнса – Оксли сделал комплаенс не столько синонимом борьбы со взятками, сколько вообще моделью управления правовыми и этическими рисками компаний, направленной на повышение ответственности компаний перед обществом.

Нормативные акты типа Закона Сарбейнса – Оксли были

впоследствии приняты в Канаде (2002 г.), Германии (2002 г.), Южной Африке (2002 г.), Франции (2003 г.), Австралии (2004 г.), Индии (2005 г.), Японии (2006 г.), Италии (2006 г.).

Так приверженность комплаенс-философии стала синонимом надежности компании на мировом рынке и новым трендом в мировом бизнес-сообществе. Веди дела честно – доброе имя и свобода дороже прибыли.

А что в России?

Россия – страна-интроверт. Мы много думаем о себе, копошимся в своих проблемах, но мало замечаем, что происходит в мире. Нам кажется, что истории Enron и Arthur Andersen это картинки из американских фильмов, честный бизнес – самоубийство, а комплаенс хорош только в виде сертификата на стене – для проверяющих.

Хотя у нас аналогичных проблем гораздо больше. Недобросовестные контрагенты. Финансовые пирамиды. Черные риелторы. Двойная бухгалтерия. Ликвидация с долгами. Повсеместные взятки. Нам не помешало бы тоже что-то делать в направлении "Corporate Responsibility", а именно – внедрять комплаенс на каждом предприятии, неважно государственном или частном. И делать это необходимо даже не для того, чтобы быть своим на международной арене, а для того, чтобы защитить своих граждан и сделать бизнес эффек-

тивным. Вот что мы хотим добиться в нашей Национальной Ассоциации Комплаенс.

Ведь что мы имеем с той практикой ведения бизнеса, что есть сейчас? Капитализация Газпрома меньше капитализации Макдональдса, а в сотне крупнейших фирм мира за 2020 год – 59 американских компаний и 0 российских<sup>9</sup>. Ноль.

Что делать? Продолжать быть той бабушкой, которая за всю жизнь за пределы своей деревни не выезжала, уверенная, что взяточник из местной администрации – норма жизни, а ее десять грядок и поле картошки – вершина технологичности. Ведь именно таков уровень многих наших компаний если посмотреть глобально. Ведь именно поэтому наших компаний боятся иностранные инвесторы – мы слишком привыкли к своей реальности и уже не замечаем, что наш обоз отстал.

Но чего мы боимся? Успеха? Чтобы продавать свои услуги на мировой рынок, а по вечерам с бокалом вина любоваться ростом котировок своих акций нельзя привыкать к вселенной взяточников, воров и мошенников. Ведь как говорил Эйнштейн: "Самая большая глупость – это делать то же самое и надеяться на другой результат". Нужно мыслить глобально и строить бизнес по лучшим мировым и отечественным лекалам, неважно, собираетесь ли вы продавать кофе в переходе на Третьяковской или разрабатывать вертлюги для

---

<sup>9</sup> Global Top 100 companies – June 2020 // <https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/publications/global-top-100-companies.html>

бурения скважин на Марсе. Тогда и успех будет совсем другого уровня.

Первое упоминание о комплаенсе в правовом поле России

Читая переводные статьи об истории комплаенса, кажется, что кроме США никто в мире этикой бизнеса и борьбой со взяточничеством не занимался. Конечно, это не так. У нас тоже боролись со взятками, тоже внедряли философию честного бизнеса (помните плакаты: "заплати налоги и спи спокойно"), тоже знали о внутреннем контроле и теории управления. Кроме того, в советское время на каждом предприятии были юристы и народный контроль, которые следили за соответствием деятельности компании всем нормам. Просто историю России под таким углом практически не изучали.

Исследователям только предстоит разыскать в прошлом страны практики комплаенса и объединить в монографию под названием: "История комплаенса в России". Можно, конечно, начать ее словами, которые приписывают Карамзину: "Воруют", но хотелось бы чтобы оканчивалась она словами: "Страна для успешного бизнеса".

Я попробую, не претендуя на полноту и глубину исследования, отметить некоторые знаковые события в современной истории российского комплаенса.

Возможно, первыми узнали слово "комплаенс" в его нынешнем значении сотрудники российских компаний, кого

проверяли международные аудиторы. Это были 90-е годы прошлого века, Россия только начала выходить на международные рынки и узнавать западные практики.

Я уже писал, одной из таких компаний был ЛУКОЙЛ, где я работал юристом. Нефтяной гигант решил выйти на международный рынок облигаций (честно говоря, я уже не помню, о каких ценных бумагах шла речь), а для этого требовалось заключение аудитора. Вскоре в офисе ЛУКОЙЛа появились загадочные люди в черных костюмах компании из большой четверки.

Помню нас сразу предупредили: если что-то скроете, то последуют санкции. Еще меня поразило как глубоко аудиторы погружались в изучение компании. Проверяли не только ЛУКОЙЛ, но все дочерние и зависимые предприятия. Изучали не только уставы и балансы, но практически все важные документы. Я, тогда еще молодой специалист, только успевал носить в кабинет проверяющих коробки с документами.

Экономические отношения как обычно обгоняли правовое регулирование, поэтому термин "комплаенс" появился в правовом поле позже – после банковского кризиса 1998 года.

239 банков в тот год лишились лицензии, ушел в отставку премьер-министр Сергей Кириенко, сняли Председателя Центрального банка Сергея Дубинина. Опытный Виктор Герашенко, пришедший на смену, после полугода размышлений о том, как спасти банковскую систему, ввел во всех банках комплаенс-контроль (Указание Банка России №603-У от

07.07.1999). Комплаенс-контроль был определен как часть системы внутреннего контроля банка и призван контролировать соответствие деятельности банка законодательству о финансовых рынках.

Повышение значимости комплаенса в России с 2000 по 2020 годы

С 2000 по 2020 год комплаенс стал обязательным атрибутом для крупных российских предприятий и для всего финансового сектора. В основном это было связано со вступлением России в ВТО и подстройкой нашего законодательства под международные требования.

Большой блок усовершенствований касался антикоррупционного комплаенса. Может быть вы помните, примерно в те времена на сайтах госорганов появились телефоны горячей линии для сообщений о взятках – это было результатом именно той кампании: в 2006 году Россия ратифицировала Конвенцию ООН против коррупции, в 2008 году приняла закон "О противодействии коррупции", в 2013 году дополнила закон статьей 13.3 об антикоррупционном комплаенсе в каждой российской компании.

Правда меры эти были половинчатые – закон оставил на усмотрение бизнеса объем антикоррупционных мер: создавать ли подразделения по комплаенсу, утверждать ли кодекс этики и различные порядки, сотрудничать ли с полицией.

Законодатели боялись, что обязательность такого комплаенса будет лишь еще одним поводом для взяток со стороны проверяющих.

Национальная Ассоциация Комплаенс совместно с Министерством труда России и Торгово-промышленной Палатой России разработала разъяснения как применять эту статью, как создавать в компании службу комплаенса. Как результат – в 2013 году были утверждены "Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции". В документе подробно разъяснили что нужно сделать для выполнения ст.13.3 закона "О противодействии коррупции".

В 2007 году заместитель руководителя Банка России и одновременно руководитель комитета по надзору, Геннадий Меликьян продолжил курс Виктора Геращенко на внедрение комплаенса в банках и отправил в банки для использования документ под названием: "Комплаенс и комплаенс-функция в банках" Базельского комитета по банковскому надзору (письмо ЦБ РФ от 02.11.2007 №173-Т).

Содержание этого документа основано на американской практике: положениях Закона Сарбейнса – Оксли (SOX), руководстве по вынесению приговоров для организаций (FSGO) и методологии COSO, но в европейском изложении лучше понятно российскому читателю.

Из основных тезисов это важность личного примера руководства, важность корпоративной культуры и внутрен-

них кодексов этики, обязательная независимость комплаенс-функции.

Также в документе дано определение комплаенс-риска – это риск применения юридических санкций или санкций регулирующих органов, существенного финансового убытка или потери репутации банком в результате несоблюдения им законов, инструкций, правил, стандартов саморегулирующих организаций или кодексов поведения, касающихся банковской деятельности.

Третий блок изменений, связанных со вступлением России в ВТО, касался великого и ужасного противодействия легализации доходов, полученных преступным путем и финансирования терроризма. Хотя закон об этом был принят еще в 2001 году, реально исполняется он стал после 2012 года (вступление России в ВТО). Государство в этом вопросе закрутило гайки очень серьезно, что с одной стороны хорошо – лазеек для фирм-однодневок и обналичивания не осталось, с другой стороны плохо – бизнесменам стало сложно открыть свое дело.

Бизнесмены жалуются в Национальную Ассоциацию Комплаенс, что теперь проводить расчеты по открытому расчетному счету только что созданной компании стало очень сложно – банкам проще отказать, чем рисковать своей лицензией и ждать претензий от Росфинмониторинга и Центробанка. С другой стороны, и сами банки страдают от недостатка клиентов, бумажной волокиты и расплывчатости тре-

бований. О таких перегибах мы стараемся сообщать на всех конференциях и рабочих группах, где участвует ассоциация.

Четвертой "ступенью" комплаенса в России, завершившей первое двадцатилетие нового тысячелетия, стал антимонопольный комплаенс (п.24 ст.4 и ст.9.1 Закона "О защите конкуренции", внесенные 01.03.2020).

Я уже писал, что НАК участвовало в разработке предложений по этим статьям, но не всего мы добились. Меры получились как в сказке про человека, который все делал ровно наполовину, чтобы не быть ни слишком хорошим, ни слишком плохим. Во-первых, закон не обязал никого внедрять систему контроля за соблюдением антимонопольного законодательства, а прописал только такое право. Во-вторых, законодатель никак не поощрил бизнес создавать в компании такую систему. Например, мы предлагали смягчать ответственность за нарушения закона если в компании внедрена система антимонопольного комплаенса. А для владельцев и руководителей бизнеса смягчение наказания, если они действительно приняли меры по предупреждению нарушений, было бы решающей мотивацией для внедрения превентивной системы выявления рисков, то есть системы комплаенс. Но я исхожу из позиции, что лучше сделать хотя бы так, потом совершенствовать будет проще.

Дальнейшая история российского комплаенса пишется нами вместе, прямо сейчас. Я верю, что процесс медленно, но идет в нужном направлении и после банков и крупного

бизнеса к комплаенсу подтянется бизнес средний и малый.

# РАЗДЕЛ 3. КОМПЛАЕНС – ЧТО ЭТО?

Ассоциация под угрозой закрытия

Но вернемся к истории Национальной Ассоциации Комплаенс. Зима конца 2012 года – начала 2013 года ничем не отличалась от других зим в Москве – холодные циклоны боролись с теплыми, спирт в старых градусниках то показывал минус 25°C, то взлетал до плюс 5°C. Люди то падали на льду, то проваливались в лужи.

Эту первую зиму ассоциация переживала как первые американские переселенцы, высадившиеся в Массачусетсе – с трудом. В первую очередь это случилось потому, что наша философия честного бизнеса и технология искоренения взяток с лица земли российской оказалась не нужна предпринимателям.

Начали мы с рекламы. Широкая публика не знала в то время ни нас, ни слова комплаенс, поэтому первое время мы работали над повышением узнаваемости нашего бренда и популяризацией комплаенса. Мы с Валерием Кузнецовым выступали на Международном форуме экспертов в Петербурге, организовали свою секцию на престижном форуме "Индустрия безопасности России". Впоследствии участие в зна-

чимых российских конференциях стало нашей постоянной практикой.

Организовать участие в конференции не так просто, как может показаться. Нужно договориться, заплатить за стенд, подготовить выступление, актуализировать материалы и презентации, добавить практики.

Одновременно мы разрабатывали документы для внедрения комплаенса на предприятии. Мы брали зарубежные методики, трансформировали их и делали свои. Поначалу мы старались впитать так много, как только могли наши мозги. Мы должны были понять все тонкости комплаенса, чтобы не просто переводить на русский, а трансформировать американские порядки под нашу страну. Нам не нужен был костюм с чужого плеча, нужен был свой и для этого у нас были все карты на руках – мы знали, или нам казалось, что мы знали как именно комплаенс должен существовать в России.

Но конференции показали неприглядную реальность – никто не хотел быть первым. Предприниматели подходили к нашему стенду, со скукой смотрели на большие синие буквы слова "комплаенс" и проходили мимо. Конечно, те кто подходил, нас поддерживали, но вступать в ассоциацию не хотели. Помню одного немолодого бизнесмена на московской конференции.

– Работать без взяток? – он взял леденец и присел напротив Кузнецова. – На меня натравят проверяющих, я не получу лицензии, у меня обнаружит грызунов и вредителей, вот

чем закончится ваша идея. Уж лучше оставить как есть. Я просто закладываю цену взятки в стоимость наших услуг.

Я ответил, что сегодня философия честного бизнеса и отказа от взяток стала нормой в мире и завтра придет к нам. Что было бы желание. Что невозможное возможно.

Но что я мог противопоставить той системе? Бизнесу тех лет борьба с коррупцией была как пятое колесо телеге. Никто не хотел ни вступать в нашу Национальную Ассоциацию Комплаенс, ни заказывать услуги антикоррупционного комплаенса.

Я понимал, что лучший путь для внедрения новых идей это конкурентоспособный продукт. К примеру, почему мы не выходили в интернет с кнопочных телефонов, но сразу это сделали как только Apple придумал iPhone? Потому что телефон стал удобен для работы с интернетом. Еще пример – удобное приложение для самозанятых вывело часть бизнеса из тени гораздо эффективнее, чем все налоговые инспекции страны.

То же про комплаенс – мостиком от философии честного бизнеса к честному бизнесу скорее стал бы удобный сервис, чем сто томов инструкций, пятьдесят комитетов по коррупции и двадцать пять совершенных законов. Но и для такого сервиса нужно время, нельзя перепрыгнуть от оплаты пластиковой карты к системе Apple Pay без промежуточного этапа в виде мобильных телефонов.

Конечно, у нас были и собственные дела. Я, заматавшись

поверх воротника в шарф и держа в кармане спрей для носа ездил по судам, Фильченко консультировал по экономической безопасности, Кузнецов управлял своим бизнесом.

От стрессов меня спасал спорт. Устав от насморка, я как раз вернулся к занятиям лыжами. В том году я овладел коньковым ходом и с тех пор каждую зиму бегаю лыжные дистанции в Ромашково. Я называю это комплаенсом своего здоровья.

Прошел год с даты регистрации НАК, а результата все не было. Мы встретились с партнерами на Ордынке, чтобы обсудить положение. Мы отправили тонны коммерческих предложений как клиентам своих фирм, так и потенциальным клиентам, провели сотни деловых встреч, как говорится, стерли не одну пару туфель, но репка комплаенса ну никак не приживалась на нашей суровой местности. А у нас были семьи, дети. Запас сбережений таял.

– Что делать? – спросил Валерий Кузнецов, помешивая кофе маленькой ложкой. – Сегодня опять, я говорю про тренд, про конкурентное преимущество, – Кузнецов говорил о своей встрече, – а мне отвечают: "Это там, за бугром. У нас жизнь другая. Надо решать вопросы. Откаты давать. Без этого не выжить".

– И что сдать? – спросил невозмутимый Владимир Фильченко.

Он протер свои очки и положил на стол, близоруко оглядывая нас.

Вначале работать правильно, потом бороться со взятками.  
Не перепутайте.

Я вертел пальцами гелевую ручку и молчал. Я только вернулся с выступления на конференции по безопасности, где имел схожий разговор.

– Вы смотрите на мир в розовых очках, – сказал мне некто, подошедший в перерыве для знакомства.

Я сосредоточил взгляд на нем. Улыбчивый старик с хитринкой в глазах, типичный сотрудник безопасности какого-нибудь банка.

– Я 15 лет адвокат, – сказал я. – У меня никаких розовых очков нет, я не хуже вас знаю ситуацию. Но поймите, постепенно меняется парадигма. Сейчас понятно, что первые признаки изменений в обществе уже есть. Бизнес расслаивается на черный и белый. И это расслоение не по легальности работы, а по аппетитам контрольно-ревизионных органов и правоохранительной системы. Каждого клиента они измеряют по критерию: "Сколько с него можно взять?"

Я некоторое время молчал, думая, что мои слова звучат как трейлер к "Ночному дозору". Старик тоже молчал, внимательно слушая. В зале пахло кофе, за столиками собирались участники конференции и тихо переговаривались.

– Поймите правильно, – продолжал я, – если не стать белым – то никакой адвокат вас не защитит от нападков, ника-

кая служба безопасности не спасет. Если не стать "белым", то вы будете платить взятки не только сегодня, но и завтра, и послезавтра, каждому новому органу, каждому новому проверяющему. И многие уже поняли, что лучше привести свои дела в порядок и перестать платить. И здесь есть один путь. вначале нужно научиться работать по закону, внедрить комплаенс и только потом перестать платить взятки. Не наоборот, не перепутайте.

– Хм, – сказал старик. – Думаю время жить по закону еще не пришло. Поймите, вручать бизнесу, особенно небольшому, флаг борьбы с коррупцией сейчас слишком опасно для самого бизнеса. И дело даже не в том, что у каждой компании есть в шкафу скелеты. Наше государство всегда поддержит своих, а уж "свои" найдут как взять свое – вот в чем проблема.

Сейчас, вспоминая 2013 год, я полагаю он был прав. Я бы добавил еще, что и возможностей обходить закон в то время было больше, поэтому предпринимателям проще было страховать свои риски через фирмы однодневки, взятки и кэш. Но сейчас ситуация изменилась кардинально, борьба законодателя с обналичиванием и корпоративным мошенничеством дала свои результаты, ставки подняли в десятки раз, так что выбора-то почти нет: работай по закону или плати огромные взятки.

Я понял, что Владимир Фильченко давно смотрит на меня. Я в своих размышлениях слишком ушел в себя и попро-

сил повторить вопрос. В тишине мы услышали, как звякнул клаксон на улице и сразу зарядил сильный дождь.

– Что ты думаешь? – повторил Владимир.

– Наш продукт "Комплаенс победит коррупцию" провалился, вот что я думаю.

## Первый успех нашей ассоциации

В кабинете горел ярко свет, освещающая наши лица. Кузнецов, скрестив руки на груди, невозмутимо смотрел в точку перед собой. На улице шел дождь. Люди за окном сутулились и запахивали плотнее плащи.

Разумом я понимал, что самое правильное сейчас закрыть ассоциацию. Госкомпаниям комплаенс не нужен, потому что они тоннами бюджетных денег зальют любую проблему. Частному бизнесу комплаенс просто не по карману.

"Но ведь успех – это не разум, а вера", – думал я. Я не хотел сдаваться, считая продолжение дела ассоциации не просто бизнес-проектом, а нашей миссией. Я все еще верил в проект, ведь проект был не только о коррупции, а вообще о комплаенсе, о новой философии бизнеса, о синхронизации российских компаний с успешными компаниями мирового бизнеса, о формировании Российской системе соответствия и общественном суверенитете нашей страны.

Мы долго молчали. Говорят, в старости больше жалеешь о том, чего не сделал, испугался сделать, чем о том, что сде-

лал, даже пусть это не получилось. Говорят, что главное попытаться. Что ж, мы проиграли на этом забеге, но хотя бы попытались.

Пройди еще минута и нам бы уже стало все равно, но вдруг зазвонил мой телефон.

– Владимир, добрый день! – сказал смутно знакомый голос по телефону.

Я шестым чувством ощутил, как ветер перемен надувает паруса Национальной Ассоциации Комплаенс, и мы скоро помчимся на полном ходу в открытый океан. Я поднял указательный палец. Кузнецов и Фильченко смотрели на меня недоуменно.

Звонивший представился Генеральным директором авиатехнической компании. Ее название было мне известно. Я вспомнил Тульскую, московский арбитраж, зиму, невысокого человека в пальто. Я был адвокатом этой компании по одному делу.

– Один потенциальный партнер из США, – продолжал он, – просит подтвердить, что в моей компании соблюдаются комплаенс процедуры. Им нужен то ли сертификат, то ли заключение аудитора, но это жесткое условие, без которого договора не будет.

Я закрыл форточку, чтобы не дуло со спины.

– В Deloitte делают такие заключения, но слишком дорого, – продолжал он. – Да, откровенно говоря, я их боюсь, у меня обычная российская компания, а тут международ-

ный аудитор из большой четверки. Я помню вы мне писали письмо-предложение о комплаенсе. Сможете внедрить нам в фирму систему комплаенса, соответствующую мировым требованиям и дать об этом заключение?

Воистину, чудо всегда ждет нас где-то рядом с отчаянием. В тот самый момент, когда мы готовы были пасть духом, судьба вознаградила нас за усилия. Пусть в пропорции 1 к 1000 (сработало одно письмо из тысячи), но ведь мы все знаем, как порой одна улыбка может сделать самый тяжелый день светлым и счастливым. Для нас это был знак, что мы движемся в правильном пути, но должны работать еще больше.

Я взял свой адвокатский портфель, надел пальто и мы поехали в район Беговой. Директор фирмы был невысокий человек, похожий на преподавателя вуза – внимательный взгляд, свитер под пиджаком, ясная громкая речь. Выходец из семьи ученых, он закончил Московский авиационный, работал в НИИ, а в 90-е начал свое дело. Он представлял собой тот тип предпринимателей – ученых, которые четко знают чего хотят и как этого добьются. Наверное, в строительстве авиатехнического оборудования иначе нельзя.

Мы получили заказ на полное внедрение процедур комплаенса, начиная от утверждения кодекса этики компании и заканчивая антикоррупционными оговорками в договорах. Видимо бог комплаенса, если он существует, намекал, нет – кричал нам в уши, что ставка на антикоррупционный ком-

плаенс пока не сыграла, а нам пора обратить внимание на другие перспективные направления комплаенса.

Через месяц все локальные нормативные документы для клиента были нами разработаны, была организована горячая линия, проведен вводный тренинг и дано заключение на английском языке о проделанной работе. Американская сторона, ознакомившись с документами, посчитала, что компании можно доверять и заключила с ней договор.

Мы выдохнули. Все было не зря. Комплаенс помог российской компании выйти на международный рынок.

Мы ищем площадку для общения с государством

Но если честно этот успех был каплей в море. Скорее это был небольшой поощрительный приз от судьбы за усилия, ровно такой, чтобы мы не закрылись, но и были далеки от гордыни.

Мы понимали, что Национальной Ассоциации Комплаенс нужны были члены и партнеры, ведь мы хотели стать центром притяжения и развития темы комплаенса в России. Но откуда было взять этих людей, если служб комплаенса в России в то время было как наших скурых мужских слез после подсчета расходов.

Еще мы понимали, что без поддержки государства бизнес вряд ли захочет бороться со взятками, нам нужна была платформа, где бизнес и власть могут сесть за один стол и найти

конкретные решения.

– Нам надо сходить в Торгово-промышленную палату России, – предложил Владимир Фильченко.

Мы вначале отнеслись к идее скептически, но это был шанс, а шансами бросаться нельзя. Поэтому в один из мрачных зимних дней декабря 2013 года, в завывающую пургу, безуспешно запахивая ворот пальто от мчащегося снега, я влез в такси, где уже сидел Валерий Кузнецов и отправился в ТПП РФ. Вскоре мы вошли в знаменитое здание Биржи на Ильинке, где нам предстояло выступить на заседании Комитета по безопасности предпринимательской деятельности и убедить его членов принять нас в этот комитет.

Я немного изучил историю этого места. В конце 19 века к зданию Биржи в колясках, запряженных лошадьми, приезжали купцы. На булыжной мостовой слышался говор множества людей самых разных слоев. Купцы здоровались друг с другом и вместе скрывались за колоннами.

Московская биржа тех лет говорит о высоком уровне российского бизнеса. На Биржу летят телеграммы о вексельных курсах со всех российских городов, трижды в день поступают сводки с фондовых рынков мира.

Россия того времени – полновесный игрок мирового рынка. Наши компании торгуют за рубежом, например, "Фаберже" (предметы искусства), "Смирнов" (водка), "Эйнем" (шоколад). Автомобили "Руссо-Балт" побеждают в Монако и покоряют Везувий, фортепиано от "Братьев Дидерихс" доста-

ивается гран-при в Париже, обувь от "Скорохода" летит в Чикаго и Амстердам.

Мы сдали одежду в гардероб и огляделись. Казалось, из соседних комнат еще доносились крики биржевых спекулянтов, но это была игра воображения – в ТПП было тихо.

Палата в этом здании с 1990 года, но историю имеет давнюю. Еще в 1794 году Екатерина указала тогдашним промышленникам и купцам "хотя бы на один месяц зимою в Москву для совета съезжаться". До революции успешно действовали: Российская экспортная палата, Русская торговая палата при посольстве в Париже, Русско-Американская торговая палата, Российская импортная палата, Русско-Британская торговая палата. Они активно защищали интересы российских предпринимателей и содействовали экономическому сближению России с другими государствами.

Современная Торгово-промышленная палата – потомок тех палат, только основная цель ее быть посредником между бизнесом и государством.

В зале для конференций нас встретил сам Выборный Анатолий Борисович, высокий подтянутый человек с обаятельной улыбкой, руководитель Комитета по безопасности предпринимательской деятельности. По выправке я угадал в нем бывшего военного.

Если в мировом бизнесе система идентификации – комплаенс, то среди военных – выправка. Вообще, выпускники военных училищ и университетов – это своеобразное брат-

ство, готовое всегда оказать друг другу помощь. Ведь в годы учебы мы живем в казарме, бок о бок с другими курсантами. Быстро узнаем кто есть кто, на кого можно положиться, сильнее сдруживаемся. Выборный был выпускником Львовского высшего военно-политического училища 1988 года, который продолжил образование по линии юриспруденции.

Вообще его биография занимательна. В 1994-м Выборный окончил Московскую государственную юридическую академию, с 1991 по 2003 года прослужил в органах военной юстиции, начав со следователя военной прокуратуры гарнизона и закончив заместителем начальника отдела – старшим военным прокурором 6-го управления Главной военной прокуратуры, полковником юстиции, а с 2003 по 2010 координировал взаимодействие с правоохранительными органами в аппарате полномочного представителя Центрального федерального округа. Позже, эти знания и навыки позволили ему стать заместителем Председателя Комитета Госдумы РФ по безопасности и противодействию коррупции.

Мы сели за длинный стол, уже занятый членами комитета. Шло обычное заседание Комитета по безопасности предпринимательской деятельности. Выборный задал один вопрос:

– Что такое комплаенс?

Что такое комплаенс?

Выходя к трибуне на конференции по какой-нибудь циф-

ровой логистике или на юридическом форуме, я знал почти наверняка – больше половины зала интересуется всего один вопрос. Как мальчик из одного старого фильма все время спрашивал: "А че это вы тут делаете, а?", так в глазах участников форумов главный вопрос был: "А что такое вообще комплаенс?"

В бытовом российском сознании комплаенс понимается чаще всего в аспекте противодействия взяткам и ограничении конкуренции, или как аудит. Но комплаенс гораздо шире, об этом я и начал рассказывать членам Комитета по безопасности предпринимательской деятельности ТПП РФ.

Вера Черепанова, эксперт по комплаенсу, автор книги "Комплаенс-программа организации", определяет корпоративный комплаенс как "разработка внутренней системы политик, процедур, мер по контролю, выявлению и предупреждению нарушений законодательства, нормативных актов, правил и стандартов"<sup>10</sup>.

Мой коллега по комплаенсу, международный эксперт Организации по безопасности и сотрудничеству в Европе по вопросам коррупции Денис Примаков, определяет комплаенс с акцентом на борьбу со взятками: "комплаенс – это обеспечение соответствия деятельности организации требованиям, налагаемым на нее российским и зарубежным законодательством, иными обязательными для исполнения регулиру-

---

<sup>10</sup> Черепанова В. Комплаенс-программа организации. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017.

ющими документами, а также создание в организации механизма анализа, выявления и оценки рисков нарушения законодательства, как в целом, так и антикоррупционного законодательства, в частности, а также обеспечение комплексной защиты организации"<sup>11</sup>.

Для одного выступления мы придумали образ комплаенса. Вспомните как радар с настраиваемой апертурой на морских или авиа или космических кораблях отлавливает опасности и риски: пикает датчик поиска, на круглом экране вращается зеленая стрелка. Как только появляется нечто опасное – радар это ловит и идентифицирует. Комплаенс – такой же радар в рубке управления компанией. Он не только следит за действующими рисками, но дает возможность отслеживать новые регулирования, возможные штрафы, конфликты интересов.

Мы в ассоциации много думали, как обобщить всю многогранность комплаенса в едином определении. Ведь комплаенс – это и функция, и служба, и процедура, и философия, и культура. Это десятки разных направлений деятельности. В самом широком смысле комплаенс – это универсальный метод приведения одной системы в соответствие с другой системой, служащей для первой системы образцом, стандартом, правилом или собственно принятым обязательством.

---

<sup>11</sup> Примаков Д.Я. Специальные виды комплаенса: антикоррупционный, банковский, санкционный и розыск активов (форензик). М.: Инфотропик Медиа, 2019.

Самое актуальное на данный момент определение комплаенса мы сформулировали, когда участвовали в редакционных правках международного стандарта ISO 307301:2021 "Compliance management systems – Requirements with guidance for use" в 2020-2021 году: комплаенс – это часть системы управления, которая состоит из взаимосвязанных и взаимодействующих элементов организации для обеспечения ее соответствия требованиям регулятивной среды и достижения своих целей.

**Определение комплаенса**

**Комплаенс** – это часть системы управления, обеспечивающая:

- Соответствие регуляторной среде, нормам корпоративной культуры и этики бизнеса,
- Выявление рисков несоответствия деятельности организаций и сотрудников нормам законодательства, установленным регулятивным правилам и стандартам,
- Ликвидацию рисков применения юридических санкций или санкций регулирующих органов, существенного финансового убытка или потери репутации в результате несоблюдения норм, касающихся бизнес-деятельности.

2021. «Национальная Ассоциация Комплаенс»

Правда иногда нам кажется, что это определение слишком узко и мы используем длинное определение: комплаенс – это управленческо-контрольная деятельность по обеспечению соответствия компании своему основному публич-

ному предназначению. Главная цель и задача корпоративной системы комплаенса направлена на поддержание необходимого и достаточного уровня: а) соответствия внешнего и внутреннего уровня регулятивной среды. б) эффективно-го управления комплаенс-рисками. в) соответствия нормам деловой этики и корпоративной культуры.

Но для нашей страны мало написать о соответствии правилам и регуляторной среде. Российский человек – человек широкой души. Нам подавай светлую идею, в которую можно верить и к которой мы готовы идти, преодолевая буреломы и болота.

Простыми словами я бы дал такое определение: комплаенс – это способ сделать бизнес в стране честным и этичным.

### Как понимают комплаенс в США и Европе?

Все это я рассказывал в Торгово-промышленной палате в тот день. Ведь как говорил Рене Декарт: "Верно определяйте слова, и вы избавите мир от половины недоразумений".

Чтобы не превратить выступление в лекцию, я закончил на этом, но здесь в книге, я приведу определения западных практиков комплаенса.

Для Синди Моррисон директора по комплаенсу крупнейшей американской компании по производству упакованных товаров, типа хлопьев, мюсли и закусок, Post Holdings: "комплаенс – это акт оценки соответствия политики и процедур

компании требованиям законов и нормативных актов"<sup>12</sup>.

Кэрол Тейт, директор по этике и соблюдению правовых норм корпорации Intel, определяет комплаенс как "ставки стола". В покере "table stakes" – это минимальная ставка, которую игрок должен положить на стол, чтобы играть. В бизнесе "ставки стола" означают минимальные требования для входа на определенный рынок или для выполнения делового соглашения. Кэрол Тейт говорит, что комплаенс предполагает соблюдение законов и правил, применимых к бизнесу вашей компании.

"Комплаенс – это основа для обеспечения того, чтобы организация и ее сотрудники соблюдали применимые к ней законы и нормативные акты, а также сводили к минимуму риск несоблюдения", – отмечает Джерри Зак, генеральный директор Общества корпоративного соответствия и этики (SCCE).

"Комплаенс – это независимая функция для выявления и управления рисками, такими как санкции и штрафы, финансовые потери и репутационные риски, – считает доктор Аннамария Надаи, специалист по комплаенсу в CIB Group. – Это основа любой корпоративной деятельности и культуры, и она должна основываться на принципах прозрачности, беспристрастности, ответственности, порядочности, профессионализма и этики".

---

<sup>12</sup> Цитируется здесь и далее в главе по: Bruce Weinstein. What's the difference between compliance and ethics? Forbes 09.05.2019// <https://www.forbes.com/sites/bruceweinstein/2019/05/09/whats-the-difference-between-compliance-and-ethics>

Самое короткое и всеобъемлющее определение дал Терри Чивителло, заместитель директора по этике и комплаенсу всемирно известной компании Otis: "Комплаенс – это постоянное соблюдение всех правил".

Наконец, Базельский комитет в одном из своих документов определяет комплаенс как способ нейтрализации комплаенс-риска. В свою очередь комплаенс-риск – это риск применения нормативных, юридических санкций со стороны регулирующих органов, а также возникновение финансовых и материальных убытков или ущерба репутации организации в результате несоблюдения законов, инструкций, правил, стандартов или кодексов поведения.

Недостающее звено: изменения в культуре

Я закончил свое выступление в Торгово-промышленной палате словами, что комплаенс – это философия честного бизнеса, способная спасти Россию от взяточничества и вывести наш бизнес на топ уровень мировой экономики.

– Но что вы хотите от нас? – спросил Анатолий Выборный.

Он закрыл папку с нашей презентацией и документами, и встал. Глядя на него, я не мог понять, о чем он думает. Политик умел скрывать мысли за маской вежливого интереса и учтивости.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.