

Когда комплаенс бессилен

Почему корпоративные мошенничества
совершаются при наличии всех правильных процедур



Денис Королёв, к.ю.н.

Партнёр, руководитель практики Б1 Форензик



25 июня 2026



НОВЫЕ ВЫЗОВЫ
НОВЫЕ РЕШЕНИЯ

АУДИТ И КОНСАЛТИНГ

ТЕХНОЛОГИИ

ФИНАНСЫ

ПРАВО

КАДРЫ

B1.RU

Зрелая система контроля



Если система была, почему она не сработала?

Правила, процедуры были.
Контроль был.

НАЛИЧИЕ ≠ ДЕЙСТВИЕ



СИСТЕМА ЕСТЬ

кодекс

политики

закупки

КУС

аудит

горячая линия

обучение

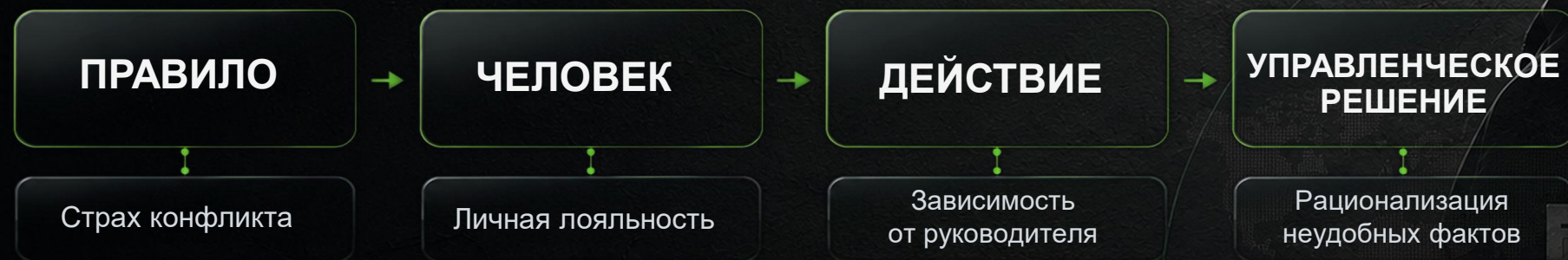
НАРУШЕНИЕ
ВСЁ РАВНО ПРОИЗОШЛО



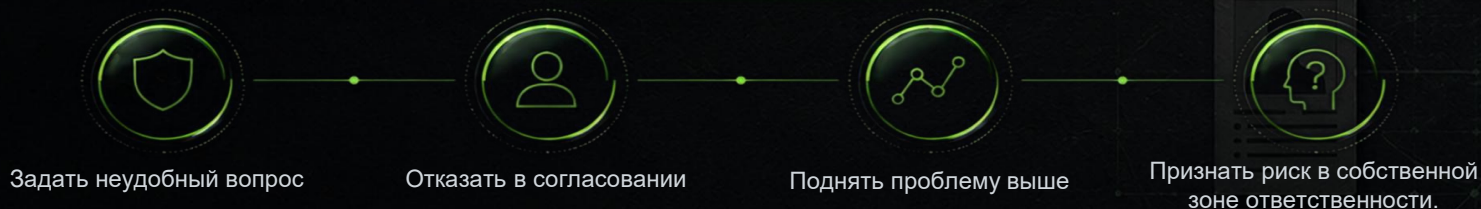
Значит, вопрос не только в наличии процедур.
Вопрос — **в моменте**, когда правило нужно применить **к конкретному человеку**.

Контроль работает только через людей

Любая система контроля держится не только на правилах, но и на поведении тех, кто должен эти правила применять.



Слабое место системы — момент, когда правило перестаёт быть абстрактной нормой и требует конкретного действия.

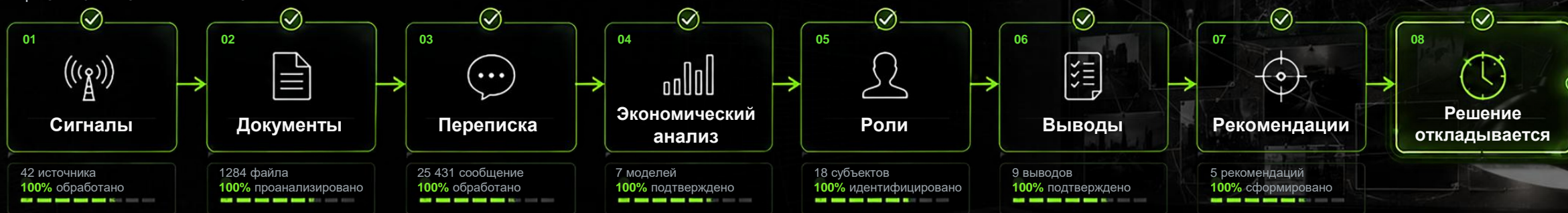


Когда правда установлена, но решение откладывается

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Иногда главный провал начинается не в момент нарушения, а после того, как расследование уже всё установило.

ЦЕПОЧКА УСТАНОВЛЕННЫХ ФАКТОВ



ПОЧЕМУ РЕШЕНИЕ НЕ ПРИНИМАЕТСЯ



**Правда установлена.
Но воля применить правило — отсутствует.**

✓ ФАКТЫ
УСТАНОВЛЕНЫ

✓ ВИНА
ПОДТВЕРЖДЕНА

✗ РЕШЕНИЕ
НЕ ПРИНЯТО

“**Сотрудники видят не только нарушение.
Они видят реакцию на него.**”

Именно реакция руководства показывает, что в компании действительно считается допустимым.



❌ Если нарушение замяли

- > правила зависят от статуса
- > растёт цинизм
- > усиливается молчание

✅ Если правило применили

- > возникает доверие
- > поведение становится предсказуемым
- > ответственность выглядит реальной

**⚖️ Кодекс задаёт правила.
Реакция на нарушение показывает, действуют ли они в реальности.**

Процедура соблюдена, смысл утрачен

Иногда контроль остается только на бумаге: документы есть, но реального выбора уже нет.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ



Формально есть

- 1 Тендер
- 2 КП
- 3 Протокол
- 4 Согласование
- 5 Обоснование



По существу нет

- 1 Конкуренции
- 2 Независимой оценки
- 3 Реального выбора
- 4 Честного обоснования
- 5 Сопротивления заранее принятому решению



Контроль существует не тогда, когда документы оформлены, а тогда, когда сохраняется реальная возможность сказать "нет".

Давление руководителя и организационное молчание

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Контроль не отменяют напрямую.

Ему просто создают среду, в которой сопротивляться становится небезопасно.



Что слышит команда

- лучше не спорить
- эскалация нежелательна
- скорость важнее проверки

Что происходит с контролем

- сомнения не фиксируются
- риск не эскалируется
- организационное молчание усиливается

Контроль никто не отменяет, но среда, в которой он работает, меняется.

Горячая линия сработала. Организация — нет

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Сигналы поступали. Но организация рассматривала их по отдельности и не собирала в единую картину.



Проблема редко начинается с полного отсутствия информации.
Чаще сигналы уже есть — но их не складывают в одну картину.

Российский контекст: контроль есть, но не срабатывает

[01]



Финансовые организации / ПОД-ФТ



большой объём
обязательных сигналов



фокус на формальном
соответствии



приоритизация слабых
сигналов затруднена

[02]



Стройки, инфраструктура, госконтракты



дробление контрактов
и цепочек подрядчиков



номинальные участники
и сложные связи



слабая прослеживаемость
денежных потоков

[03]



Экологические и производственные риски



документы и отчёты могут
быть формальны



реальные риски
видны не сразу



нарушения часто
выявляются постфактум

Проблема редко начинается с полного отсутствия информации.
Чаще сигналы уже есть.

“

**Плохие новости не исчезают,
когда их не хотят слышать.
Они просто возвращаются
позже —
уже в форме ущерба,
скандала,
расследования или
катастрофы.**



Семь закономерностей, из-за которых контроль теряет силу



01

Контроль легче применять к тем, кто не обладает влиянием



02

Процедура говорит, что правильно. Руководитель показывает, что безопасно



03

«Ещё раз всё проверить» может означать страх решения



04

Исключение перестают называть исключением



05

Компания защищает привычное представление о себе



06

Проблему видят по частям, но не называют вслух



07

Правила без управленческой воли превращаются в ритуал



Когда правило сталкивается со **статусом, страхом и лояльностью**, контроль теряет силу.

Цена применения правил

СТРАТЕГИЯ – ИСКУССТВО ВЫБОРА НЕИЗБЕЖНОГО

Наказать статусного руководителя



конфликт



потеря человека



удар по направлению



вопросы к руководству

Не наказывать



подрыв доверия



сигнал всей организации



правило зависит от статуса



культура исключений



У компании редко есть безопасный выбор. **Есть выбор между разными последствиями.**

Как сделать контроль действенным.



Контроль становится действенным тогда, когда компания заранее готова **не только выявлять факты, но и принимать по ним решения.**

Главный тест зрелости

Зрелость контроля проверяется не в кодексе и не на тренинге.

Она проверяется в решении после установления фактов.



Правила в этой организации — реальность или декорация?

PRINCIPLES
EVIDENCE
DECISION
CONSEQUENCES

Спасибо за внимание

Вопросы?



Денис Королёв, к.ю.н.

Партнёр, руководитель практики Б1 Форензик