



# Комплаенс в юридической службе: плюсы и минусы

МАРГАРИТА ХОМЕНКО, LL.M

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР  
ЦЕНТРА COMPLIANCE ELEMENTS,  
СО-ОСНОВАТЕЛЬ КОМПЛАЕНС-  
СООБЩЕСТВА ОРИЕНТ

25/06/2026





**«Мир без комплаенса уже был. В том мире уже были юристы. В мире без реального комплаенса и независимого внутреннего аудита случился Enron »**

из моей статьи 2021 года «Хороший вопрос или немного о взаимодействии комплаенс и юристов» для The Paragraph

**«Если вы не способны описать то, что делаете,  
как процесс – вы не знаете, что делаете».**

Эдвардс Деминг, автор цикла PDCA

# Модель 3-х линий (защиты) – где комплаенс



Наблюдательный совет/Совет директоров

Высшее руководство/Правление

## 1-я линия защиты

### Бизнес-функции

Коммерческий блок

Закупки

IT-блок

Маркетинг

## 2-я линия защиты

### Функции мониторинга

Комплаенс

Юристы + COMPLIANCE

Риски/СВК

Безопасность

HR-блок

Финансовый блок

## 3-я линия защиты

### Независимая функция

Внутренний аудит

Регуляторы

# Путь комплаенс-героя



Понимание +/- от согласованного варианта



# 2 разных комплаенс-системы

## КОМПАЕНС ВНУТРИ ЮРИДИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ

- **Персонал:** (преимущественно) с юридическим образованием
- **Обязательства в фокусе:** по требованиям законодательства (чаще всего)
- **Фокус риски:** регуляторные (правовые) риски/не всегда системная работа
- **Взаимодействие:** функции 1, 2 и 3 линии защиты (СЕО-2,3).
- **Лидер комплаенс:** (часто) подчинение даже не напрямую Главе юристов (СЕО-3,4), юридический опыт в приоритете
- **Отчетность:** Главе юристов, на СД/Правление в составе юридического блока

## КОМПАЕНС НЕЗАВИСИМЫЙ

- **Персонал:** юристы/экономисты/аудиторы и др.
- **Обязательства в фокусе:** Комплаенс по ISO/требованиям законодательства/добровольным стандартам
- **Фокус риски:** регуляторные комплаенс-риски, этика, репутация, коммуникации и обучение
- **Взаимодействие:** функциями 1, 2 и 3 линии защиты (СЕО, СЕО-1,2,3/СД/Правление). Прямые коммуникации лидера комплаенс с СЕО/Правлением/СД
- **Лидер комплаенс:** с опытом управления командами и сильной базовой компетенцией (юрист/экс-правоохранитель/бизнес-менеджер/финансист/HR)
- **Отчетность:** независимая от других функций

- ☐ Формальный (бумажный) комплаенс против требований законов (преимущественно)
- ☐ Недооценка превентивного подхода управления рисками

- ☐ Система комплаенс-менеджмента (помощь в управлении компанией)
- ☐ Настройка процессов и контролей/системная работа с рисками



# Комплаенс в юридической службе

## ПЛЮСЫ

- Лучшее понимание регуляторных рисков и ситуации по работе с разными регуляторами
- (более) Быстрое согласование внутренних документов комплаенс
- Влияние комплаенс основывается на влиянии юристов в целом
- Нет (меньше) сомнений в полезности комплаенс-функции, поскольку часть юридического блока
- Доверие топ-менеджмента к мнению главного юриста в основе коммуникаций в т.ч. по тематике комплаенс

## МИНУСЫ

- Конфликт интересов функционала, если юристы – источник комплаенс-рисков
- Сниженное влияние и внутренних «политический» вес комплаенс
- Компания не сможет нанять лучших лидеров комплаенс – будет дорого
- Недополучение ценности от комплаенс-функции вследствие обрезанного функционала/полномочий
- Слабая системность работы с рисками (риски против документов в приоритете)
- Невозможность прямых коммуникаций с CEO/Правлением/СД – снижение качества корпоративного управления



# Комплаенс – независимое подразделение

## ПЛЮСЫ

- Настройка комплаенс-системы, а не внедрения ЛНА
- Системная работа с рисками и формированием тона сверху, комплаенс-культуры
- Соответствие ISO и лучших практикам
- Независимый взгляд на риски - в т.ч. на правовые и другие риски (репутационные, финансовые, налоговые и др.)
- Повышение качества корпоративного управления и надежности компании для акционеров/инвесторов

## МИНУСЫ

- Долгий срок на формирование доверия со стороны топ-менеджмента и бизнеса
- «Один в поле не воин» - непрекращающаяся работа (24/7) над созданием союзников/амбассадоров комплаенс
- Сложность обоснования независимости – особенно, когда изначально комплаенс внутри (юристов/СБ/внутреннего контроля и пр.)

# Эффективное взаимодействие комплаенс и юридической службы



!!! Если так не получается – пишите регламент взаимодействия

Важно сообщать контекст ситуаций

## ЮРИСТАМ:

- ❖ выявлен недостаток взаимодействия юристы-бизнес
- ❖ необходимость разработки новых типовых форм
- ❖ риски из процессов по договорам/несоответствия процессов договорам и др.

В отношении комплаенс- и других видов рисков

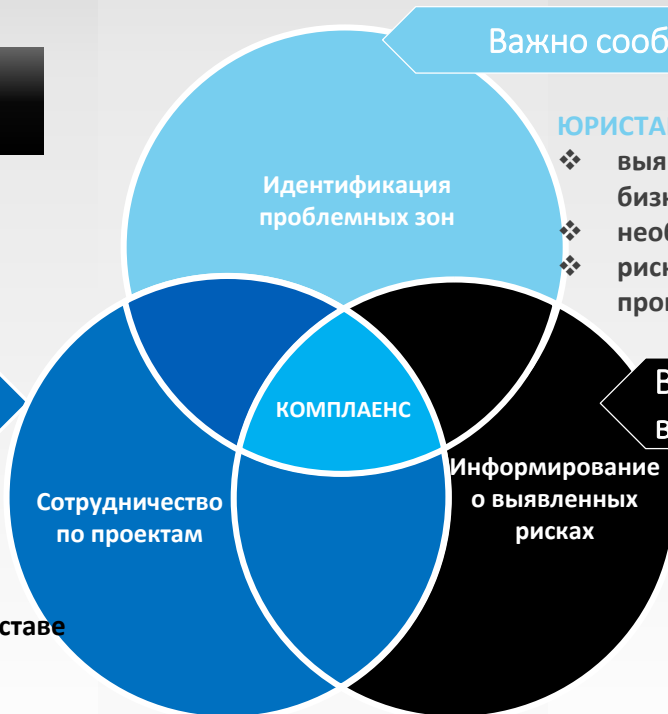
**КОМПАЛЕНС ЮРИСТАМ:** о правовых рисках в процессе рассмотрения жалоб на горячую линию, оценки комплаенс-рисков, консультировании сотрудников

**ЮРИСТЫ В КОМПАЛЕНС:** о комплаенс-рисках в процессе правового сопровождения деятельности, по результатам проверок регуляторов, судов

При запуске

## ПРИ ЗАПУСКЕ ПРОЕКТОВ:

- ☐ новых проектов
- ☐ новых продуктов
- ☐ заключении m&a сделок
- ☐ благотворительные проекты в составе рабочих групп





# Управление комплаенс-рисками: как распределить роли и функционал



Функция	Роль	Функционал
<b>Функция управления рисками</b>	Анализ и системная работа со всеми типами рисков	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Разработка Политики по управлению рисками</li><li><input type="checkbox"/> Согласование Методологии оценки комплаенс-рисков</li><li><input type="checkbox"/> Внесение агрегированного уровня комплаенс-риска на общую карту рисков компании</li></ul>
<b>Функциям комплаенс</b>	Оценка и системная работа с комплаенс-рисками	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Разработка методологии оценки комплаенс-рисков (из мандата комплаенс: регуляторные/коррупционные/этические и т.д.)</li><li><input type="checkbox"/> Идентификация и оценка комплаенс-рисков</li><li><input type="checkbox"/> Разработка рекомендаций по минимизации комплаенс-рисков</li><li><input type="checkbox"/> Согласование Плана мероприятий владельца рисков по выполнению рекомендаций комплаенс</li><li><input type="checkbox"/> Мониторинг выполнения владельцами рисков плана мероприятий</li><li><input type="checkbox"/> Отчетность по комплаенс-рискам (карта рисков в разрезе блоков/владельцев рисков и др.)</li></ul>
<b>Владелец рисков ( в т.ч. юристы)</b>	Выполнение комплаенс-контролей и рекомендаций	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Предоставление информации для оценки комплаенс-рисков</li><li><input type="checkbox"/> Согласование результатов оценки комплаенс-рисков</li><li><input type="checkbox"/> Разработка планов мероприятий по выполнению рекомендаций по снижению комплаенс-рисков</li><li><input type="checkbox"/> Выполнение планов мероприятий – информирование комплаенс о выполнении</li></ul>

Это почти всегда игра престолов, это всегда что-то про борьбу за влияние и это всегда при этом невероятно сложная задача – оставаться искренним и честным, продолжая делать комплаенс.

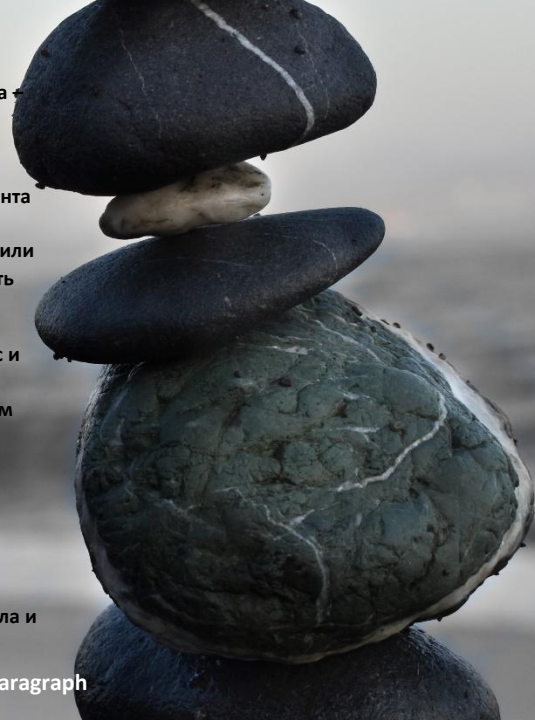
«Хороший вопрос – следующий вопрос», – так звучит немецкая поговорка. В этом случае тот самый хороший вопрос (ы): а насколько возможно быть независимым, например, от Президента компании или курирующего комплаенс вице-президента по правовым вопросам? А что, если комплаенс-риски спровоцированы собственно этим Президентом или действиями юридической функции? Насколько информированным и своевременно принимающим решения будет Совет директоров или акционеры, если в силу, уж простите, личных угроз или намеков в адрес выявивших риски – комплаенс не сможет получить доступ и сообщить о том, что необходимо?

Простой ответ – просто нужно строить систему и качественные процессы, в том числе по сотрудничеству между комплаенс и юристами, не бояться делегировать полномочия и смотреть в глаза неприятным фактам, недоработанным проектам, документам и незачисленным решениям раньше, чем рынок и регуляторы накажут рублем, подмоченной репутацией, оттоком клиентов, санкциями и т.д. и акционеров, и топ-менеджмент, и сотрудников.

Неважно с какой стороны и в какой момент и кто начнет, важно начать и тогда вопросы «а как правильнее: «комплаенс и юристы» или «комплаенс vs. юристы?» просто не будут существовать также как и сотни критических рисков в тысячах компаний, превентивно устраненных на системном уровне и с высоким уровнем сотрудничества, в том числе между комплаенс и юристами.

А тот кто начнет, в любом случае сможет в дальнейшем пожать плоды в виде улучшения репутации, политического капитала и влияния.

из моей статьи 2021 года «Хороший вопрос или немного о взаимодействии комплаенс и юристов» для The Paragraph



# «Сотрудничество – наилучшая стратегия»

Доказано математически теорией игр

# КОНТАКТЫ

[www.compliance-elements.ru](http://www.compliance-elements.ru)



[www.compliance-orient.ru](http://www.compliance-orient.ru)

ORIENT Compliance network  
[info@compliance-orient.ru](mailto:info@compliance-orient.ru)



МАРГАРИТА ХОМЕНКО

Управляющий партнер Центра комплаенс-решений  
[Compliance Elements](#)

Со-основатель комплаенс-сообщества [ORIENT](#)

+7 968 437 07 14

[mx@compliance-elements.ru](mailto:mx@compliance-elements.ru)



[@ComplianceCraft](#)

Авторский канал Маргариты Хоменко о бизнес-рисках,  
комплаенс и развитии профессионального мастерства

