

## **Как один комплаенс инцидент может стать репутационным кризисом государства**

Автор: Е. Жангужин

Комплаенс инциденты больше не являются исключительно проблемой отдельной компании. Нарушения норм противодействия коррупции, санкционных режимов, борьбы с отмыванием доходов или защиты персональных данных при участии государственной компании мгновенно становятся политическим событием. Согласно исследованию ОЭСР о коррупции в государственных компаниях, коррупция в государственных компаниях ведёт к «серёезному экономическому и политическому ущербу и приводит к утрате общественного доверия, далеко выходящей за пределы самих компаний». В опросе ОЭСР работники государственных компаний отметили, что ключевыми последствиями нарушений при закупках товаров, работ и услуг становятся «репутационный ущерб государственных компаний и правительства» и «потеря общественного доверия».

### **Почему же один инцидент перерастает в национальный кризис?**

- 1. Эффект домино** – комплаенс инцидент редко ограничивается одиночным эпизодом. Нарушения в компании вскрывают системные проблемы в контроле, политические связи и возможность конфликта интересов. Это вызывает расследования в других подразделениях и смежных компаниях, а затем может вовлекать регуляторов и даже международные органы.
- 2. Резонанс через медиа** - современные медиа освещают нарушения быстрее, чем регуляторы успевают реагировать. Эмоциональная повестка («государство скрывало злоупотребления»), интриги и имена чиновников выводят проблему из корпоративной плоскости на государственный уровень.
- 3. Экономические последствия** - потери инвесторов, снижение кредитных рейтингов, девальвация валюты или отток капитала порождают социальное недовольство и вынуждают правительство реагировать на кризис репутации.
- 4. Подрыв доверия к институтам** - нарушения в компаниях, управляемых государством, переносятся на имидж правительства в целом.

Если взять прецеденты из истории, когда корпоративный инцидент стал кризисом для целого государства, стоит рассмотреть следующие

- 1) когда государственный фонд увёл миллиарды...**

В 2009 году правительство Малайзии создало государственный инвестиционный фонд 1Malaysia Development Berhad (1MDB). Вместо развития экономики фонд использовался для схемы по выводу средств. По оценке расследования Министерства юстиции США и международных следователей, из фонда было украдено около 4,5 млрд долларов. В деле фигурировали высокопоставленные чиновники, а средства использовались для роскошной жизни и финансирования голливудских фильмов. Эксперты отмечают, что в результате расследования международные банки были оштрафованы за недостаточную проверку клиентов, а их репутация серьёзно пострадала.

Последствия для Малайзии были разрушительными: госдолг вырос более чем на 12 млрд долларов, кредитные рейтинги понижены, а имидж страны как привлекательного инвестиционного направления оказался подорванным. Обвинения в коррупции в отношении высших руководителей создали политический кризис, приведший к смене власти и уголовному преследованию бывшего премьер-министра.

## **2) Также следует вспомнить Volkswagen и «Дизельгейт»**

В 2015 году концерн Volkswagen признал, что устанавливал на дизельные автомобили программное обеспечение, позволяющее обходить экологические тесты. Компания признала фальсификацию выбросов 500 тысяч автомобилей в США, а расследования показали, что манипуляции могли затронуть до 11 млн машин по всему миру. После признания акции Volkswagen упали более чем на 20 %, начались масштабные отзывы продукции и проверки на всех ключевых рынках. Эксперты по репутационным рискам отметили, что скорость восстановления компании зависит от её способности вернуть себе «право на работу» в глазах регуляторов и общества, что требует признания проблемы, извинений и сотрудничества с властями.

Для Германии скандал стал серьёзным имиджевым ударом: «дизельгейт» поставил под сомнение репутацию немецкой автомобильной индустрии как технологичного и экологичного лидера. Обсуждалось ужесточение экологического регулирования ЕС, а международные СМИ говорили о кризисе доверия к немецким товарам.

### **Механизмы эскалации: от инцидента к кризису**

Из приведённых примеров можно выделить общий сценарий превращения комплаенс нарушения в кризис государственного масштаба:

1. **Первичное нарушение** (взятка, мошенничество, обход санкций или допинг).
2. **Отсутствие внутреннего контроля.** Неразвитые процедуры due diligence, слабые каналы информирования и отсутствие культуры ответственности позволяют нарушению длиться годами. В опросе ОЭСР компаний указали, что их беспокоят риски коррупции,

политического вмешательства и репутационный ущерб, а основным фактором защиты названы эффективные процедуры проверки партнёров.

3. *Раскрытие* через расследование, внешнего аудитора или whistleblower.
4. *Широкое освещение в СМИ*: информация выходит за рамки профессионального сообщества и формирует общественное мнение.
5. *Регуляторная и судебная реакция*: штрафы, запреты на участие в закупках, санкции против государственных чиновников или даже международные уголовные процессы.

### **Как предотвратить репутационный кризис**

Комплаенс функция должна действовать не только как «контролёр», но и как стратегический партнёр, защищающий государственные интересы. А, вот как это сделать, нам как раз может помочь стандарт ISO 37001 «Системы менеджмента борьбы со взяточничеством»:

#### **1. Строить культуру ответственности «сверху»:**

- *Тон сверху*. Руководство должно публично и регулярно демонстрировать нетерпимость к коррупции и незаконным схемам. Без поддержки совета директоров и правительства даже лучшая политика не заработает.

- *Чёткие стандарты и кодексы*. Принятие корпоративных кодексов этики и антикоррупционных программ в государственных компаниях.

#### **2. Систематический анализ рисков и due diligence**

- *Карттирование рисков*: регулярный анализ операций для выявления коррупционных, санкционных, экологических и социальных рисков.

- *Проверка контрагентов*: внедрение due diligence. Компании, которые проводят проверку подрядчиков, сообщают о более низкой частоте нарушений.

#### **3. Прозрачность и сотрудничество с регуляторами**

- *Признание и расследование*. В случае выявления нарушения важно не замалчивать проблему, а самостоятельно инициировать расследование и доводить его результаты до акционеров и регуляторов.

- *Сотрудничество со следственными органами*. Добровольное предоставление данных и помочь следствию сокращают финансовые штрафы и позволяют быстрее восстановить доверие. В примере Volkswagen специалисты по репутационному риску подчёркивали, что компания может восстановиться лишь тогда, когда признает вину, принесёт извинения и создаст программы предупреждения повторения нарушений.

#### **4. Управление кризисом и коммуникация**

- *Стратегия коммуникации*. Быстрая, прозрачная и единая позиция в общении со СМИ. Раскрывать факты, не пытаясь перевести вину на отдельные «изолированные» подразделения.

- *Активная работа с заинтересованными сторонами*: информирование инвесторов, работников, клиентов и международных партнёров. Важно объяснять, какие меры уже приняты и каким образом государство или компания не допустят повторения.

**5. Обучение и культура:** постоянное повышение грамотности работников и руководителей по вопросам комплаенс и этики.

В заключение необходимо сказать, истории показывают, что **комплаенс инцидент может моментально выйти за пределы компании и стать национальным кризисом**. Выводы выглядят однозначно:

- Коррупция и игнорирование регуляторных требований в государственных компаниях вызывают серьёзный экономический и политический ущерб и разрушают доверие общества.
- При отсутствии прозрачности и взаимодействия с регуляторами инцидент перерастает в международный скандал, сопровождающийся многомиллиардными штрафами, санкциями и политическими последствиями.
- Профилактика репутационного кризиса требует системного подхода: стратегического управления рисками, культуры ответственности, независимого контроля и готовности открыто обсуждать проблемы.

Для руководителей государственных компаний это означает, что **комплаенс — не второстепенная функция, а стратегический инструмент защиты репутации и суверенитета государства**. Чем раньше это будет осознано и внедрено, тем меньше вероятность, что один инцидент станет катастрофой для всей страны.