Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 31–43
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2026;(2):31–43

Научная статья
УДК 339.138+005.334
EDN ECZTMS

Риск-менеджмент и комплаенс в управлении проектами компаний на российском рынке: интеграция регуляторных требований и митигация рисков

Надежда Валерьевна Капустина

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия,
NVKapustina@fa.ru, https://orcid.org/0000-0002-5991-5200

Аннотация

Введение. Управление проектами компаний, функционирующих на российском рынке в 2025–2026 гг., осуществляется в условиях стремительного усложнения регуляторной среды. Ужесточение законодательства о рекламе, введение оборотных штрафов за нарушения в области персональных данных и расширение полномочий Федеральной антимонопольной службы в сфере контроля цифровых рынков формируют принципиально новые вызовы для проектной деятельности коммерческих организаций. Актуальность исследования обусловлена потребностью в системных инструментах, позволяющих интегрировать комплаенс-процедуры в жизненный цикл проектов.

Цель. Разработка модели интеграции риск-менеджмента и комплаенс-процедур в систему управления коммерческими и маркетинговыми проектами компаний, действующих в условиях нарастающего регуляторного давления на российском рынке.

Методологическую основу исследования составили методы системного анализа научной литературы, сравнительного анализа отечественных и зарубежных подходов к митигации проектных рисков, а также контент-анализ нормативно-правовых актов Российской Федерации в области регулирования рекламы, защиты конкуренции и обработки персональных данных.

Результаты. Анализ эволюции подходов к управлению рисками в проектной деятельности позволил зафиксировать закономерный переход от фрагментарного реагирования на нарушения к системному встраиванию комплаенс-процедур в жизненный цикл проектов. Выявлен новый тип проектных рисков: регуляторно-комплаенсных, порожденных одновременным ужесточением требований в сферах рекламного законодательства, антимонопольного регулирования и защиты персональных данных. Представлена авторская модель, объединяющая три контура регуляторного контроля (рекламный, антимонопольный и персонально-данных) в единую систему митигации проектных рисков.

Выводы. Доказывается необходимость перехода от фрагментарного к системному подходу в управлении регуляторными рисками проектов. Практическая значимость определяется возможностью использования предложенной модели руководителями проектов и маркетинговых подразделений при формировании внутренних комплаенс-политик и оценке рисков на стадиях инициации, планирования и реализации проектов.

Ключевые слова: риск-менеджмент, комплаенс, управление проектами, митигация рисков, рекламное законодательство, антимонопольный комплаенс, персональные данные, регуляторные риски, проектные риски

Для цитирования: Капустина Н. В. Риск-менеджмент и комплаенс в управлении проектами компаний на российском рынке: интеграция регуляторных требований и митигация рисков // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 31–43. EDN ECZTMS

© Капустина Н. В., 2026

Original article

Risk management and compliance in corporate project management on the Russian market: integration of regulatory requirements and risk mitigation

Nadezhda V. Kapustina

Financial University, Moscow, Russia, NVKapustina@fa.ru, https://orcid.org 0000-0002-5991-5200

Abstract

Introduction. Project management in companies operating on the Russian market in 2025–2026 is carried out amid a rapidly increasing complexity of the regulatory environment. The tightening of advertising legislation, the introduction of turnover-based fines for violations in the field of personal data, and the expansion of the Federal Antimonopoly Service's powers in the area of digital market control create fundamentally new challenges for the project activities of commercial organizations. The relevance of the study is driven by the need for systemic tools that enable the integration of compliance procedures into the project life cycle.

Purpose. To develop a model for integrating risk management and compliance procedures into the management system of commercial and marketing projects of companies operating under increasing regulatory pressure on the Russian market.

Methods. The methodological basis of the study comprised methods of systematic analysis of academic literature, comparative analysis of domestic and foreign approaches to project risk mitigation, as well as content analysis of regulatory legal acts of the Russian Federation in the areas of advertising regulation, competition protection, and personal data processing.

Results. The analysis of the evolution of risk management approaches in project activities made it possible to identify a natural transition from fragmented response to violations toward the systemic embedding of compliance procedures into the project life cycle. A new type of project risk has been identified – regulatory-compliance risks, generated by the simultaneous tightening of requirements in the areas of advertising legislation, antimonopoly regulation, and personal data protection. An original model has been presented that combines three regulatory control circuits (advertising, antimonopoly, and personal data) into a unified project risk mitigation system.

Conclusions. The article demonstrates the necessity of transitioning from a fragmented to a systemic approach in managing regulatory risks of projects. The practical significance is determined by the possibility of using the proposed model by project managers and marketing departments in developing internal compliance policies and assessing risks at the stages of project initiation, planning, and implementation.

Keywords: risk management, compliance, project management, risk mitigation, advertising legislation, antimonopoly compliance, personal data, regulatory risks, project risks

For citation: Kapustina N.V. Risk management and compliance in corporate project management on the Russian market: integration of regulatory requirements and risk mitigation. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(2):31–43. (In Russ.). EDN ECZTMS

Введение

Актуальность исследования определяется нарастающим разрывом между темпами усложнения регуляторных требований и уровнем развития внутренних систем митигации рисков в проектном управлении российских компаний. Антимонопольное регулирование в России существенно усиливается: ФАС все чаще применяет меры, выходящие за рамки традиционных штрафов, – от изъятия дохода до контррекламы, а с 1 августа 2025 г. запущена информационная система для мониторинга ограничений конкуренции[1]. Международные исследования 2026 г. подтверждают, что регуляторы по всему миру переходят от формулирования рекомендаций к требованию доказательств реального функционирования систем управления рисками и комплаенса в проектной деятельности компаний[2].

[1] Право.ру. Антимонопольные риски в бизнесе: ключевые тренды. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://pravo.ru/story/260262/ (дата обращения 24.02.2026).

[2] Smarsh. 2026 Regulatory & Compliance Predictions. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://www.smarsh.com/blog/thought-leadership/2026-regulatory-compliance-predictions (дата обращения 24.02.2026).

Управление проектами компаний на российском рынке в 2025–2026 гг. осуществляется в условиях беспрецедентного усложнения регуляторной среды, затрагивающей все ключевые этапы жизненного цикла коммерческих проектов – от инициации и планирования до реализации и мониторинга результатов.

С 1 апреля 2025 г. введен обязательный рекламный сбор в размере 3 % с доходов от распространения интернет-рекламы, а с 1 сентября 2025 г. вступил в силу Федеральный закон от 7 апреля 2025 г. № 72-ФЗ, запретивший размещение рекламы на ресурсах организаций, признанных экстремистскими[1]. Параллельно с 30 мая 2025 г. размеры штрафов за нарушения в сфере обработки персональных данных увеличились до 3–15 млн руб. за утечку, а при повторных нарушениях – до 20 млн рублей, что создало принципиально новый уровень финансовых рисков для любых проектов, предполагающих работу с клиентскими данными[2].

Для целей настоящего исследования под комплаенсом (compliance) понимается система внутреннего обеспечения соответствия деятельности организации требованиям законодательства, отраслевых стандартов и внутренних политик. Комплаенс-риск – это риск применения регуляторных санкций, финансовых потерь или репутационного ущерба вследствие несоответствия деятельности организации нормативным требованиям. Митигация рисков представляет собой совокупность мер, направленных на снижение вероятности наступления и (или) масштаба последствий рисковых событий. Риск-аппетит определяется как готовность организации принимать определенный уровень риска в процессе достижения стратегических целей. Проектный комплаенс-риск – авторский термин, обозначающий самостоятельный тип риска в проектном управлении, порожденный одновременным усложнением регуляторных требований в нескольких нормативно-правовых контурах и требующий специализированных инструментов митигации, дифференцированных по стадиям жизненного цикла проекта.

Объектом исследования выступает система управления рисками в проектной деятельности компаний, функционирующих на российском рынке.

Предметом исследования являются механизмы интеграции риск-менеджмента и комплаенс-процедур в жизненный цикл коммерческих и маркетинговых проектов организаций в условиях усиливающегося регуляторного давления.

Целью исследования является разработка модели интеграции риск-менеджмента и комплаенса в управление проектами компаний, объединяющей регуляторные требования трех ключевых направлений (рекламного, антимонопольного и в области персональных данных) в единую систему митигации проектных рисков.

Гипотеза исследования состоит в том, что интеграция трех контуров регуляторного контроля (рекламного, антимонопольного и в области персональных данных) в единую систему митигации на основе превентивной оценки комплаенс-рисков на стадии инициации проекта позволяет системно снизить совокупный регуляторный риск компании по сравнению с фрагментарным подходом, при котором каждый контур рассматривается изолированно.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи.

1. Систематизировать теоретико-методологические подходы к управлению рисками в проектной деятельности и обосновать категорию «проектный комплаенс-риск».

2. Провести анализ регуляторной среды проектной деятельности компаний в Российской Федерации в 2025–2026 годах и выявить ключевые зоны комплаенс-рисков, требующих митигации.

3. Разработать модель интеграции риск-менеджмента и комплаенса в управление проектами, адаптированную к условиям российского регуляторного контекста.

Практическая значимость работы определяется возможностью применения предложенной модели руководителями проектов и коммерческих подразделений при формировании внутренних комплаенс-политик, распределении бюджетов на управление рисками и разработке процедур митигации регуляторных угроз на стадиях инициации, планирования, реализации и завершения проектов.

---

[1] Astral. Изменения в рекламе и обработке персональных данных с 1 сентября 2025 года. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://astral.ru/aj/elem/reklama-i-personalnye-dannye-s-1-sentyabrya/ (дата обращения 24.02.2026).
[2] Data-Sec. Штрафы за персональные данные в 2026 году. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://data-sec.ru/personal-data/fines/ (дата обращения 24.02.2026).

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют фундаментальные положения теории риск-менеджмента, закрепленные в международном стандарте ISO 31000:2018 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» и его российском аналоге ГОСТ Р ИСО 31000-2019, концепция комплаенс-менеджмента в интерпретации Высшей школы экономики, положения стандарта PMBOK по управлению рисками в проектах, теория маркетинг-менеджмента Ф. Котлера и К. Келлера, а также современные подходы к организации антимонопольного комплаенса, разработанные ФАС России. Теоретической базой послужили работы ряда отечественных исследователей по проблеме комплаенса в России. Корниенко по оценке эффективности корпоративного риск-менеджмента, а также аналитические обзоры Moody's, Ropes & Gray и GSL по вопросам управления комплаенс-рисками в 2025–2026 гг.

В качестве основных методов исследования использован комплекс теоретических и аналитических подходов, включающий контент-анализ отечественной и зарубежной научной литературы за 2025–2026 гг., сравнительный анализ моделей митигации регуляторных рисков в проектном управлении, нормативно-правовой анализ действующего российского законодательства в сфере рекламы, защиты конкуренции и персональных данных, а также метод моделирования для построения авторской интегративной модели.

Нормативно-правовой основой послужили Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе» (в ред. от 27.10.2025), Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (в ред. от 24.06.2025), Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (в ред. от 24.06.2025), Федеральный закон от 07.04.2025 № 72-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О рекламе», Приказ ФАС России от 14.11.2023 № 821/23 «Об утверждении руководства по соблюдению обязательных требований «Понятие рекламы», а также Разъяснения ФАС России от 02.07.2021 № 20 «О системе внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства».

Теоретические основы интеграции риск-менеджмента и комплаенса

Теоретический фундамент интеграции риск-менеджмента и комплаенса в управление проектами формируется на пересечении трех научных направлений – теории проектного управления, теории риск-менеджмента и комплаенс-менеджмента, каждое из которых претерпело существенную эволюцию за последние десятилетия и приобрело особое значение в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов. Концептуальной основой анализа рисков служит международный стандарт ISO 31000:2018, определяющий менеджмент риска как скоординированные действия по руководству и управлению организацией в области риска, и его российский аналог ГОСТ Р ИСО 31000-2019, обеспечивающий общий подход к менеджменту любых типов риска вне зависимости от конкретной отрасли или вида деятельности[1]. Стандарт устанавливает, что менеджмент риска является итеративным процессом, затрагивающим любые виды деятельности в рамках организации, включая проектное управление, стратегическое планирование и взаимодействие с заинтересованными сторонами, а понятие митигации рисков – то есть совокупности мер по снижению вероятности наступления и (или) масштаба последствий рисковых событий – занимает центральное место в процессе обработки риска.

Проблема измерения и определения риска в комплаенс-менеджменте получила глубокую теоретическую разработку в отечественной науке. Исходной точкой дискуссии является само понятие комплаенс-риска, которое в научной литературе интерпретируется неоднозначно. Анализ различных подходов к пониманию комплаенс-риска рассматривается большим кругом авторов: от общего определения риска, основанного на теории вероятности, до специфических трактовок в контексте корпоративного управления.

На материале международных компаний из добывающей промышленности, нефтегазовой отрасли, мобильной связи и FMCG выявлено фундаментальное противоречие между концепцией риск-аппетита и понятием комплаенс-риска как риска нарушения законодательства, логически несовместимого с любой позитивной толерантностью к риску. В управлении проектами это противоречие проявляется в конфликте между стремлением к достижению целей проекта и необходимостью обеспечения регуляторного соответствия [1]. В развитие данной проблематики обосновано, что методы

[1] ГОСТ Р ИСО 31000-2019 Менеджмент риска. Принципы и руководство. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: http://docs.cntd.ru/document/1200170125 (дата обращения 24.02.2026).

управления рисками компании зачастую остаются непрозрачными, а комплаенс рассматривается как инструмент обеспечения согласованности индивидуальных и корпоративных интересов, эффективность которого транслируется в снижение совокупного риска компании [2].

Параллельно формировалось понимание комплаенса как целостной системы, интегрированной в корпоративное управление. Установлено, что на фоне активного развития комплаенс-контроля в банковском секторе во второй половине 2000-х гг. иным хозяйствующим субъектам не было уделено должного внимания, что привело к существенному разрыву между банковским сектором и реальной экономикой в части имплементации комплаенс-процедур. Данный дефицит методической базы затрудняет внедрение комплаенс-контроля в жизненный цикл коммерческих и маркетинговых проектов [3].

Углубление научной рефлексии привело к выделению комплаенс-культуры как самостоятельного объекта исследования. Обосновано, что формальное наличие комплаенс-процедур недостаточно для эффективного управления рисками без соответствующей ценностной среды. Применительно к управлению проектами это означает, что проектные команды должны воспринимать комплаенс как неотъемлемую составляющую профессиональной деятельности, а не просто формально соблюдать регуляторные ограничения [4].

Таким образом, первый блок исследований фиксирует эволюцию от узкого понимания комплаенса как механизма формального контроля к его трактовке как многоуровневой системы, включающей культурный, организационный и управленческий компоненты. Данный сдвиг предполагает встраивание комплаенс-функции не в отдельные контрольные точки, а в саму логику жизненного цикла проекта.

Следующим этапом развития теоретической базы стало осмысление правовой природы комплаенса. Предложено определение комплаенса как системы управления рисками несоответствия между деятельностью хозяйствующего субъекта и нормами права. Принципиально важен вывод о риск-ориентированном подходе, при котором обязательность применения комплаенс-процедур пропорциональна тяжести потенциальных негативных последствий, что позволяет дифференцировать интенсивность комплаенс-контроля на различных этапах проектного цикла [5]. Сравнительный анализ комплаенса с другими видами контроля подтвердил его уникальный проактивный характер, позволяющий выявлять риски на ранних стадиях. Вместе с тем отмечен существенный недостаток - сведение комплаенса к набору формальных стандартов без учета специфики конкретных бизнес-процессов [6], что подчеркивает необходимость адаптации комплаенс-процедур к особенностям проектного цикла.

Отдельную линию анализа образуют работы, посвященные антимонопольному комплаенсу. Доказано, что его внедрение позволяет минимизировать риски нарушений законодательства, снизить риски оборотных штрафов и освободиться от плановых проверок при низком уровне риска. Для проектного управления это обосновывает экономическую целесообразность превентивного встраивания антимонопольных комплаенс-процедур на этапе инициации проекта [7].

Второй блок исследований позволяет заключить, что эффективная митигация рисков в проектной деятельности требует не только организационных мер, но и глубокого понимания правовой природы комплаенс-рисков, включая их отраслевую и функциональную дифференциацию.

Существенное значение имеют работы, анализирующие специфику управления рисками непосредственно в проектной деятельности. Систематизированы основные параметры проектных рисков и предложена система их паспортизации на основе матрицы вероятностей и потерь. Показано, что корректно выстроенная система управления проектными рисками позволяет успешно реализовывать проекты даже при проявлении рисковых событий, однако данная методология не учитывает в полной мере специфику регуляторных рисков, что создает предпосылки для интеграции комплаенс-процедур в инструментарий проектного риск-менеджмента [8].

Обоснована также прямая связь между деловой репутацией компании и стоимостью бизнеса, где комплаенс-функция выступает инструментом контроля над факторами репутационного риска. Реализация комплаенс-процедур на уровне отдельных проектов непосредственно влияет на репутацию компании и ее конкурентные позиции [9].

Современные тенденции развития комплаенс-менеджмента связаны с цифровизацией и усилением регуляторного давления в сфере информационной безопасности. В условиях эскалации технологических угроз объединение управления рисками информационной безопасности и комплаенса в рамках единой стратегии становится неотъемлемым элементом устойчивого развития организации.

Для управления проектами это актуально в связи с ростом требований к защите персональных данных [10].

Обоснована необходимость имплементации комплаенс-процедур в систему документационного обеспечения управления корпорации, где комплаенс-служба выступает элементом риск-менеджмента, регулирующим комплаенс-риски на уровне отдельных подразделений и агрегирующим результаты в оценку совокупного риска [11]. Эта логика применима к проектному управлению, где комплаенс-контроль на уровне отдельных проектов формирует информационную базу для стратегического управления рисками портфеля проектов.

Предложена также развернутая классификация комплаенс-рисков по нескольким основаниям - по регуляторной базе, виду бизнес-процессов, отношению к видам деятельности компании и степени ущерба. Данная классификация представляет значительную ценность для проектного управления, поскольку позволяет дифференцировать комплаенс-риски по уровням критичности и соотносить их с конкретными этапами жизненного цикла проекта [12].

Обобщая результаты проведенного анализа научной литературы, можно констатировать, что теоретический фундамент интеграции риск-менеджмента и комплаенса в управление проектами сформирован на пересечении нескольких исследовательских направлений. Первое связано с осмыслением природы комплаенс-рисков и противоречий их измерения, второе – с правовыми основами и институциональными механизмами комплаенс-контроля, третье – со спецификой проектного риск-менеджмента и методами митигации проектных рисков. Синтез данных направлений позволяет обосновать модель трехконтурной интеграции комплаенс-процедур в жизненный цикл проекта, учитывающую как общие закономерности управления рисками, так и специфику российской регуляторной среды.

Анализ регуляторной среды и авторская модель митигации

Анализ регуляторной среды проектной деятельности компаний в Российской Федерации в 2025–2026 годах позволяет выделить три ключевых контура комплаенс-рисков, каждый из которых связан с отдельной нормативно-правовой базой и контролирующим органом и требует специфических мер митигации на различных этапах жизненного цикла проекта.

Первый контур – рекламный комплаенс – определяется Федеральным законом от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе» и контролируется ФАС России, осуществляющей функции по принятию нормативных правовых актов и контролю за соблюдением законодательства в сфере рекламы[1]. Федеральный закон от 07.04.2025 г. № 72-ФЗ существенно расширил перечень ограничений, установив штрафы для юридических лиц в размере от 100 000 до 500 000 руб. за размещение рекламы на ресурсах запрещенных организаций, а Приказ ФАС России от 14.11.2023 № 821/23 уточнил критерии разграничения рекламы и информирования о собственной деятельности[2]. С 1 марта 2026 г. вступают в силу положения Федерального закона от 27.10.2025 № 393-ФЗ, вводящие специальные требования к рекламе безалкогольных тонизирующих напитков, что создает дополнительные риски для проектов запуска и продвижения продукции в данном сегменте[3].

Второй контур – антимонопольный комплаенс - регулируется статьей 9.1 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» и направлен на предупреждение нарушений антимонопольного законодательства в проектной деятельности, включая вопросы недобросовестной конкуренции, антиконкурентных соглашений и злоупотребления доминирующим положением на цифровых рынках. Около 90% привлекаемых к ответственности юридических лиц, по данным ФАС России, не осознают, какое именно нарушение законодательства о защите конкуренции допустили, что свидетельствует о критическом дефиците комплаенс-компетенций в проектных командах[4]. Пятый антимонопольный пакет, вступивший в силу с 1 сентября 2023 г., распространил регулирование на маркетплейсы и агрегаторы, введя механизмы выявления доминирующего положения

[1] ФАС России. Контроль рекламы и недобросовестной конкуренции. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://fas.gov.ru/pages/activity/kontrol-reklamyi-i-nedobrosovestnoj-konkurenczii/ (дата обращения 24.02.2026).
[2] Law.ru. Что такое реклама и какие правила закона действуют в 2025 году. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://www.law.ru/article/22036-zakon-o-reklame (дата обращения 24.02.2026).
[3] АКАР. Правовое регулирование рекламы и рекламной деятельности в России. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://akarussia.ru/know/regulirovanie-v-industrii/ (дата обращения 24.02.2026).
[4] Гарант. ФАС России: антимонопольный комплаенс – механизм легальной минимизации рисков. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://www.garant.ru/news/1132698/ (дата обращения 24.02.2026).

на цифровых рынках, что непосредственно влияет на проекты электронной коммерции и дистрибуции[1].

Третий контур – комплаенс в области персональных данных – определяется Федеральным законом от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» и контролируется Роскомнадзором. С 30 мая 2025 г. административная ответственность по статье 13.11 КоАП РФ предусматривает наложение штрафа на юридическое лицо в размере от 30 тыс. до 6 млн руб. При повторном нарушении – до 18 млн руб.; за утечку персональных данных установлены оборотные штрафы от 1% до 3% выручки в пределах от 20 до 500 млн руб.[2] Федеральный закон от 24 июня 2025 г. № 156-ФЗ ввел требования об оформлении согласий на обработку персональных данных отдельно от других документов, с детальным описанием целей сбора, перечня данных и способов использования, что непосредственно затрагивает проекты, связанные с CRM-системами, программами лояльности и аналитическими платформами[3].

Систематизация трех контуров комплаенс-рисков и соответствующих мер митигации на различных этапах жизненного цикла проекта представлена в табл. 1.

Таблица 1 – Контуры комплаенс-рисков и меры митигации на этапах жизненного цикла проекта (2025–2026 гг.)

Table 1 – Compliance risk contours and mitigation measures at the project lifecycle stages (2025–2026)

Контур комплаенс-риска	Нормативная база	Максимальные санкции	Стадия инициации проекта (митигация)	Стадия реализации проекта (митигация)
Рекламный комплаенс	ФЗ-38; ФЗ от 07.04.2025 № 72-ФЗ; Приказ ФАС № 821/23	До 500 000 руб.; 3% рекламный сбор	Аудит рекламных каналов; юридическая экспертиза креативов	Мониторинг изменений НПА; проверка маркировки рекламы
Антимонопольный комплаенс	ФЗ-135 (ст. 9.1); Пятый антимонопольный пакет	До 15% годового оборота; изъятие дохода	Анализ конкурентной среды; оценка рисков доминирования	Контроль ценовых практик; проверка соглашений с контрагентами
Комплаенс персональных данных	ФЗ-152; ФЗ от 24.06.2025 № 156-ФЗ	До 500 млн руб. (оборотные штрафы)	Проектирование форм согласий; оценка объемов обрабатываемых ПДн	Аудит CRM и аналитики; контроль хранения и передачи данных

Данные табл. 1 демонстрируют, что управление проектами на современном российском рынке находится на пересечении трех регуляторных режимов, каждый из которых формирует самостоятельный контур рисков с различными санкциями и требует специфических мер митигации, дифференцированных по стадиям жизненного цикла проекта. Наибольшие финансовые риски сосредоточены в контуре персональных данных, где оборотные штрафы могут достигать 500 млн руб., однако репутационные последствия нарушений антимонопольного и рекламного законодательства также способны подорвать жизнеспособность проекта и нанести существенный ущерб бренду компании.

Международный контекст управления комплаенс-рисками в проектной деятельности в 2025–2026 гг. характеризуется усилением регуляторного давления по всему миру и формированием новых стандартов митигации рисков. Аналитический обзор Ropes & Gray (2026) выделяет шесть ключевых тем, определяющих ландшафт комплаенса в текущем году, среди которых управление рисками искусственного интеллекта, кризисное управление проектами и защита информаторов[4]. Исследование

[1] Право.ру. Пятый антимонопольный пакет: что нужно знать. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://pravo.ru/story/248315/ (дата обращения 24.02.2026).
[2] Data-Sec. Штрафы за персональные данные в 2026 году. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://data-sec.ru/personal-data/fines/ (дата обращения 24.02.2026).
[3] Astral. Изменения в рекламе и обработке персональных данных с 1 сентября 2025 года. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://astral.ru/aj/elem/reklama-i-personalnye-dannye-s-1-sentyabrya/ (дата обращения 24.02.2026).
[4] Ropes & Gray. Risk and Compliance in 2026: Six Key Themes. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://www.ropesgray.com/en/insights/viewpoints/102me46/risk-and-compliance-in-2026-six-key-themes-shaping-enforcement-and-regulatory-sc (дата обращения 24.02.2026).

Moody's (2026) фиксирует, что риски стали все более взаимосвязанными и концентрированными, и подчеркивает необходимость интероперабельности данных при управлении различными типологиями рисков[1]. Согласно отчету Smarsh (2026), регуляторы перешли от рекомендаций к требованию доказательств реального функционирования систем управления рисками, что создает прецедент для ужесточения требований к проектному комплаенсу в российской юрисдикции[2].

Практический опыт крупных российских компаний в управлении комплаенс-рисками свидетельствует о переходе от прогнозирования вероятности наступления рисков к управлению скоростью их воздействия на стратегические цели проектов. По данным конференции GSL (2025), посвященной управлению комплаенс-рисками в крупном бизнесе, компания МТС перестроила систему риск-менеджмента таким образом, что вероятность наступления событий перестала иметь первостепенное значение, уступив место оценке временного лага между наступлением рискового события и его влиянием на стратегический риск[3]. Данный подход представляется перспективным для проектного управления, где регуляторные изменения происходят с высокой частотой и способны мгновенно трансформировать допустимые границы проектной активности, а обучения-симуляции рассматриваются как наиболее эффективный метод внедрения культуры риск-менеджмента в повседневную работу проектных команд.

Институциональные предпосылки формирования рекламного комплаенса как самостоятельного направления внутрикорпоративного контроля проектной деятельности активно обсуждаются профессиональным сообществом. На Общероссийской конференции общественных советов ФАС РФ вынесена на обсуждение законодательная инициатива о включении в Закон «О рекламе» нормы о рекламном комплаенсе по аналогии с антимонопольным комплаенсом, закрепленным в статье 9.1 ФЗ «О защите конкуренции»[4]. Согласование антимонопольного комплаенса с ФАС России уже практикуется активными участниками рынка, а введение аналогичного механизма для рекламного комплаенса позволило бы обеспечить эффективную митигацию рисков на уровне отдельных проектов. В случае нарушения установленных комплаенсом правил ответственность несло бы должностное лицо, а не организация, что существенно снижает финансовые риски проекта в соответствии с частью 2 статьи 2.1 КоАП РФ. Модель интеграции риск-менеджмента и комплаенса в управление проектами отображена на рис. 1.

Представленная на рис. 1 модель демонстрирует циклическую логику управления проектными комплаенс-рисками, основанную на принципах стандарта ГОСТ Р ИСО 31000-2019 и интегрирующую три контура регуляторного контроля в единый процесс проектного управления. Ключевым отличием предложенной модели от традиционных подходов является превентивный характер митигации рисков – идентификация и классификация комплаенс-рисков осуществляется на стадии инициации проекта, а не по факту обнаружения нарушения контролирующим органом, что позволяет существенно снизить стоимость устранения последствий рисковых событий.

Сравнительный анализ отечественных и зарубежных подходов к митигации комплаенс-рисков в проектном управлении представлен в табл. 2.

Анализ представленной в табл. 2 информации позволяет сделать вывод о том, что российская модель митигации комплаенс-рисков в проектном управлении находится на стадии активного формирования и по ряду параметров – в частности, по размеру штрафных санкций за нарушение законодательства о персональных данных уже сопоставима с европейской моделью. Специфика российского подхода заключается в преимущественно административно-штрафном характере регулирования при зарождающихся элементах саморегулирования и добровольного комплаенса, тогда как в Европейском союзе и США системы проектного комплаенса опираются на развитые стандарты и устойчивую правоприменительную практику.

---

[1] Moody's. Emerging trends in risk & compliance management for 2026. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://www.moodys.com/web/en/us/kyc/resources/insights/the-big-compliance-and-tprm-blog-of-the-year.html (дата обращения 24.02.2026).

[2] Smarsh. 2026 Regulatory & Compliance Predictions. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://www.smarsh.com/blog/thought-leadership/2026-regulatory-compliance-predictions (дата обращения 24.02.2026).

[3] GSL. Управление комплаенс-рисками в 2025 году. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://gsl.org/ru/press-center/press/upravlenie-komplaens-riskami-v-2025-godu-v-chem-krupnyj-biznes-vidit-ugrozy-i-kak-prevrashhaet-ih-v-vozmozhnosti/ (дата обращения 24.02.2026).

[4] Центральный округ. Минимизация рисков рекламной деятельности – внутреннее регулирование. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://centraldep.ru/news/minimizatsiya-riskov-reklamnoy-deyatelnosti-vnutrennee-regulirovanie/ (дата обращения 24.02.2026).

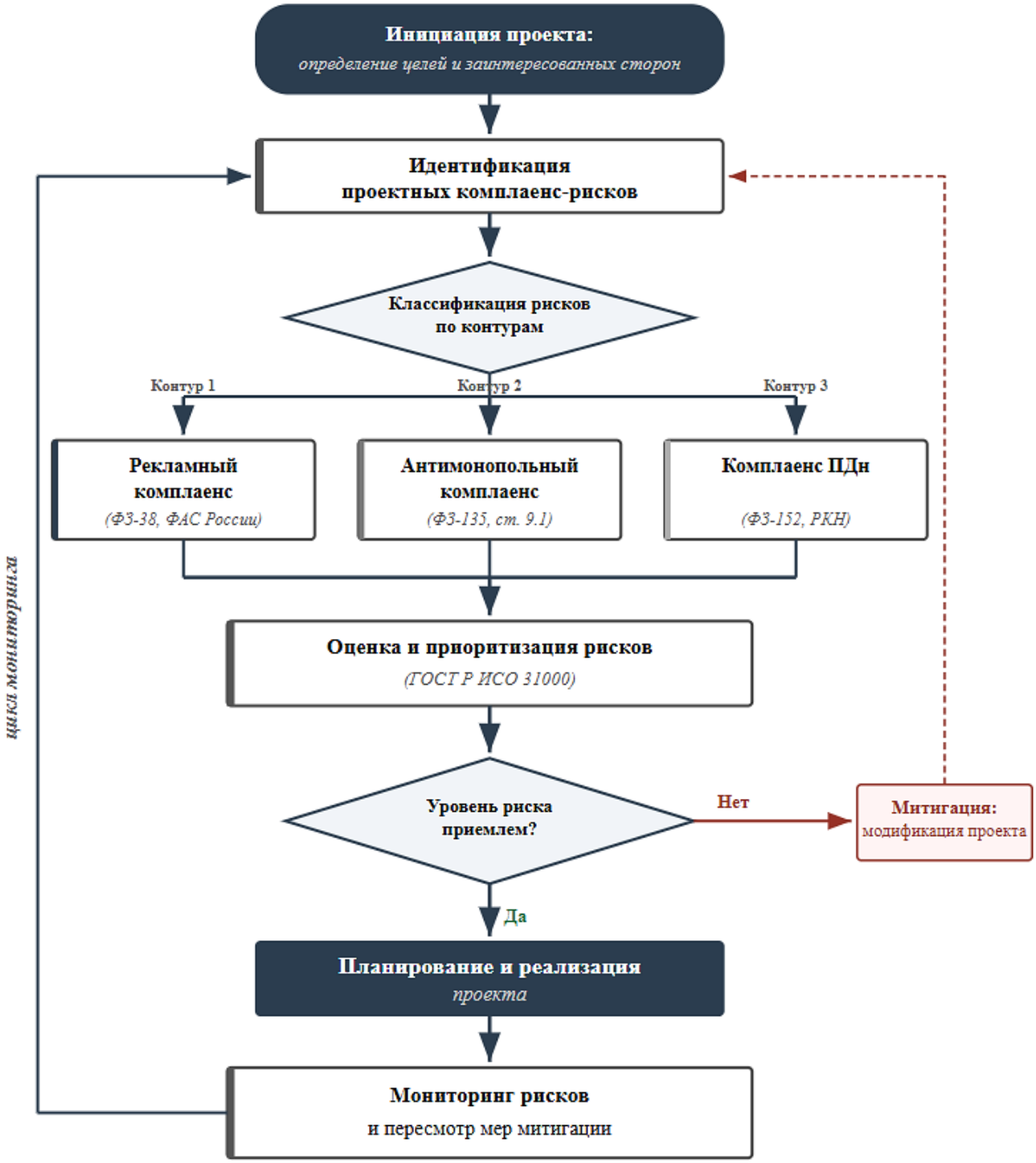


Рис. 1. Модель интеграции риск-менеджмента и комплаенса в жизненный цикл проекта (трехконтурная система митигации)

Fig. 1. Model of integrating risk management and compliance into the project lifecycle (three-loop mitigation system)

Таблица 2 – Сравнительный анализ подходов к митигации комплаенс-рисков в управлении проектами

Table 2 – Comparative analysis of approaches to mitigating compliance risks in project management

Параметр	Россия (2025–2026)	ЕС (GDPR, DSA)	США (FTC, SEC)
Модель митигации	Административно-штрафная с элементами саморегулирования	Проактивная, основанная на стандартах и аудите	Прецендентная, основанная на правоприменении
Максимальные штрафы за ПДн	До 500 млн. руб. (оборотные)	До 4% мирового оборота	До 46 517 USD за нарушение
Рекламный комплаенс в проектах	Формируется; инициатива о включении в ФЗ-38	Развит; DSA, Директива об экологических заявлениях	Развит; FTC Green Guides, SEC Marketing Rule
Антимонопольный комплаенс	Закреплен в ФЗ-135 (ст. 9.1); добровольный для бизнеса	Развит; ECN+ Directive	Развит; DOJ Compliance Programs
ИИ в митигации рисков	Программы ВШЭ; зарождение практики	Активная интеграция; AI Act	Активная интеграция; SEC AI guidance

Практическая применимость разработанной модели подтверждается тенденциями российского регуляторного рынка. Исследование Edelman Trust Barometer 2025 зафиксировало, что 88% потребителей считают доверие к бренду столь же важным, как качество товара и адекватную стоимость[1]. Нарушение регуляторных требований в ходе реализации проекта – будь то ненадлежащая реклама, утечка персональных данных или антиконкурентные практики, непосредственно подрывает доверие потребителей и способно нанести репутационный ущерб, многократно превышающий размер административного штрафа. В сфере устойчивого маркетинга ФАС России впервые выступила с рекомендациями против гринвошинга, а Advertising Standards Authority (Великобритания) в декабре 2025 г. запретила рекламные объявления нескольких крупных брендов за недостаточную доказательность формулировок об экологичности, что свидетельствует о формировании глобального тренда ужесточения требований к достоверности заявлений в проектных коммуникациях[2].

Применение искусственного интеллекта в комплаенс-менеджменте открывает новые возможности для автоматизации митигации проектных рисков. Высшая школа экономики в 2025 г. запустила программу повышения квалификации «Применение искусственного интеллекта в комплаенс-менеджменте», охватывающую цифровизацию комплаенс-процессов, антикоррупционный контроль и управление санкционными рисками в проектной деятельности[3]. Согласно прогнозу Smarsh (2026), компании, не обеспечившие прозрачность и подотчетность использования ИИ в проектных процессах, будут испытывать затруднения при обосновании своей комплаенс-позиции перед регуляторами, что превращает интеграцию ИИ в систему митигации рисков из факультативной опции в стратегическую необходимость[4].

Разработанная трехконтурная модель интеграции риск-менеджмента и комплаенса в управление проектами объединяет рекламный, антимонопольный контуры и контур персональных данных в единую систему митигации проектных рисков, основанную на принципах ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Модель предусматривает превентивную оценку рисков на стадии инициации проекта, последовательную проверку по всем трем контурам комплаенса на стадии планирования, непрерывный мониторинг

[1] Sostav. Репутационный маркетинг в 2025 году. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://www.sostav.ru/blogs/268665/67075 (дата обращения 24.02.2026).
[2] Коммерсантъ. Устойчивый маркетинг в России: рост бюджетов и риски гринвошинга. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://www.kommersant.ru/doc/8335532 (дата обращения 24.02.2026).
[3] НИУ ВШЭ. Применение искусственного интеллекта в комплаенс-менеджменте. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://www.hse.ru/edu/dpo/960981963 (дата обращения 24.02.2026).
[4] Smarsh. 2026 Regulatory & Compliance Predictions. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://www.smarsh.com/blog/thought-leadership/2026-regulatory-compliance-predictions (дата обращения 24.02.2026).

регуляторных изменений на стадии реализации и итоговый аудит комплаенс-соответствия при завершении проекта. Результаты исследования вносят вклад в развитие теории управления проектами в условиях возрастающего регуляторного давления, обосновывая необходимость перехода от фрагментарного реагирования на регуляторные нарушения к системной митигации комплаенс-рисков на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Заключение

Систематизация теоретико-методологических подходов к управлению рисками в проектной деятельности позволила установить, что существующие модели, международный стандарт ISO 31000:2018 и его российский аналог ГОСТ Р ИСО 31000-2019, концепция комплаенс-рисков ряда российских авторов, а также практические подходы к антимонопольному комплаенсу, закрепленные в статье 9.1 ФЗ «О защите конкуренции» – обладают взаимодополняющим характером. Вместе с тем ни один из рассмотренных подходов не обеспечивает целостного охвата митигации регуляторных рисков в проектном управлении, где одновременно действуют три контура комплаенс-требований – рекламный, антимонопольный и в области персональных данных. Обоснована категория «проектный комплаенс-риск» как самостоятельный тип риска, порожденный одновременным усложнением регуляторных требований в указанных трех направлениях и требующий специализированных инструментов митигации, дифференцированных по стадиям жизненного цикла проекта.

Анализ регуляторной среды проектной деятельности компаний в Российской Федерации в 2025–2026 гг. выявил беспрецедентное ужесточение санкций по всем трем контурам комплаенс-рисков. Максимальные штрафы за нарушения в области персональных данных достигли оборотного характера (до 3 % выручки), ФАС России расширила инструментарий контроля рекламной и конкурентной деятельности, а новые требования к маркировке рекламы и оформлению согласий на обработку персональных данных создали дополнительные операционные риски для проектных команд. Выявлена тенденция к интеграции требований различных регуляторных режимов – рекламное законодательство все более тесно переплетается с законодательством о персональных данных и антимонопольным регулированием, что обуславливает необходимость одновременной митигации рисков по нескольким контурам при запуске каждого коммерческого проекта.

Разработанная модель интеграции риск-менеджмента и комплаенса в управление проектами, объединяющая три контура регуляторного контроля в единую систему митигации рисков на основе принципов ГОСТ Р ИСО 31000-2019, обеспечивает превентивную оценку комплаенс-рисков на стадии инициации проекта и последовательную проверку по всем регуляторным направлениям.

Результаты исследования обосновывают необходимость институционализации проектного комплаенса, включения нормы о рекламном комплаенсе в Федеральный закон «О рекламе» по аналогии с антимонопольным комплаенсом и формирования стандартизированных процедур митигации регуляторных рисков на уровне жизненного цикла проекта, что позволит системно снизить совокупный регуляторный риск компании и повысить правовую определенность для участников рынка.

Перспективными направлениями дальнейших исследований представляются: эмпирическая верификация предложенной трехконтурной модели на материале конкретных коммерческих проектов российских компаний различных отраслей с целью оценки ее практической эффективности; разработка количественных метрик оценки зрелости проектного комплаенса, позволяющих измерить степень интеграции комплаенс-процедур в жизненный цикл проекта; исследование роли технологий искусственного интеллекта в автоматизации мониторинга регуляторных изменений и превентивной идентификации комплаенс-рисков в режиме реального времени; сравнительный анализ эффективности различных моделей митигации комплаенс-рисков в проектном управлении на материале компаний стран БРИКС; а также изучение влияния институционализации рекламного комплаенса (в случае принятия соответствующей нормы в ФЗ «О рекламе») на снижение частоты и размера санкций за нарушения рекламного законодательства в проектной деятельности.

Список источников

1. Крепышева А. М., Сергиевская А. А., Сторчевой М. А. Определение и измерение риска в комплаенс-менеджменте // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2020. Т. 11. № 2. С. 150–159. https://doi.org/10.17747/2618-947X-2020-2-150-159. EDN FVRKQM.

2. Макарова В. А., Корниенко О. Ю. Актуальные вопросы оценки эффективности корпоративного риск-менеджмента: Монография. 2-е издание, дополненное. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2015. 279 с. ISBN: 978-5-9903319-3-8. EDN: VSRVUH

3. Дадалко В. А., Тимофеев Е. А. Интеграция системы комплаенса в функционирование российских организаций // Инновации и инвестиции. 2019. № 4. С. 151–155. EDN: IUYVFV

4. Гранкин М. Б., Жигас М. Г. Комплаенс-культура, как важнейший элемент системы управления регуляторным риском // Baikal Research Journal. 2016. Т. 7. № 3. С. 3. https://doi.org/10.17150/2411-6262.2016.7(3).3. EDN: WKESCX

5. Попондопуло В. Ф., Петров Д. А. Комплаенс как правовой инструмент минимизации рисков и профилактики правонарушений // Вестник Санкт-Петербургского университета. Право. 2020. Т. 11. № 1. С. 102–114. https://doi.org/10.21638/spbu14.2020.107. EDN: WTLRVU

6. Санина Л. В., Гуляева А. И. Комплаенс как инструмент обеспечения экономической безопасности организации: проблемы и перспективы применения // Baikal Research Journal. 2024. Т. 15. № 1. С. 181–192. https://doi.org/10.17150/2411-6262.2024.15(1).181-192. EDN: RGZYRN

7. Кванина В. В. Антимонопольный комплаенс и его правовая природа // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Право. 2019. Т. 19. № 1. С. 46–52. https://doi.org/10.14529/law190108. EDN: VWAEQG

8. Безденежных В. М., Тихов А. Г. Поддержание оптимального уровня репутационного риска путем реализации компленс-функции как инструмент повышения капитализации бизнеса // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2020. № 4(44). С. 359–363. EDN: HUAJAL

9. Созинова Е. Н. Управление рисками информационной безопасности / Сборник трудов IV Всероссийского конгресса молодых ученых, Санкт-Петербург, 07-10 апреля 2015 года. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики, 2015. С. 369–371. EDN: VEFNPV

10.Плохута, К. Д. Управление рисками информационной безопасности и комплаенс // Компетентность. 2025. № 5. С. 19–25. https://doi.org/10.24412/1993-8780-2025-5-19-25. EDN: RPJEII

11.Ланская Д. В., Башук М. А., Алексанина В. А. Комплаенс: сущность и механизм имплементации в сферу управления документацией корпорации // Вестник Академии знаний. 2024. № 3(62). С. 816–823. EDN: RDELSZ

12.Иванченко Н. Ш., Хошимов Т. Х., Киселев О. М. Пути развития системы комплаенс-контроля: управление комплаенс-рисками компании // Журнал прикладных исследований. 2021. № 1-3. С. 52–59. https://doi.org/10.47576/2712-7516_2021_1_3_52. EDN: NQRQHV

References

1. Krepysheva A.M., Sergievskaya A.A., Storchevoy M.A. Definition and Measurement of Risk in Compliance Management. *Strategic Decisions and Risk Management*. 2020;11(2):150–159. (In Russ.). https://doi.org/10.17747/2618-947X-2020-2-150-159. EDN FVRKQM

2. Makarova V.A., Kornienko O.Yu. *Current Issues of Assessing Corporate Risk Management Effectiveness:* Monograph. 2nd ed., supplemented. Saint Petersburg: Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University Publishing; 2015. 279 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-9903319-3-8. EDN: VSRVUH

3. Dadalko V.A., Timofeev E.A. Integration of the Compliance System into the Functioning of Russian Organizations. *Innovation & Investment.* 2019;(4):151–155. (In Russ.). EDN: IUYVFV

4. Grankin M.B., Zhigas M.G. Compliance Culture as the Most Important Element of the Regulatory Risk Management System. *Baikal Research Journal*. 2016;7(3):3. (In Russ.). https://doi.org/10.17150/2411-6262.2016.7(3).3. EDN: WKESCX

5. Popondopulo V.F., Petrov D.A. Compliance as a Legal Instrument for Risk Minimization and Offense Prevention. *Vestnik of Saint Petersburg University. Law.* 2020;11(1):102–114. (In Russ.). https://doi.org/10.21638/spbu14.2020.107. EDN: WTLRVU

6. Sanina L.V., Gulyaeva A.I. Compliance as a Tool for Ensuring Economic Security of an Organization: Problems and Prospects of Application. *Baikal Research Journal*. 2024;15(1):181–192. (In Russ.). https://doi.org/10.17150/2411-6262.2024.15(1).181-192. EDN: RGZYRN

7. Kvanina V.V. Antitrust Compliance and Its Legal Nature. *Bulletin of the South Ural State University. Series: Law.* 2019;19(1):46–52. (In Russ.). https://doi.org/10.14529/law190108. EDN: VWAEQG

8. Bezdenezhnykh V.M., Tikhov A.G. Maintaining the Optimal Level of Reputational Risk through the Implementation of the Compliance Function as a Tool for Increasing Business Capitalization. *Skif. Voprosy studencheskoj nauki.* 2020;4(44):359–363. (In Russ.). EDN: HUAJAL

9. Sozinova E.N. Information Security Risk Management. In: *Proceedings of the IV All-Russian Congress of Young Scientists;* 2015 Apr 7–10; Saint Petersburg. Saint Petersburg: Saint Petersburg National Research University of Information Technologies, Mechanics and Optics; 2015. P. 369–371. (In Russ.)

10. Plokhuta K.D. Information Security Risk Management and Compliance. *Competency.* 2025;(5):19–25. (In Russ.). https://doi.org/10.24412/1993-8780-2025-5-19-25. EDN: RPJEII

11. Lanskaya D.V., Bashuk M.A., Aleksanina V.A. Compliance: Essence and Mechanism of Implementation in the Sphere of Corporate Documentation Management. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2024;3(62):816–823. (In Russ.). EDN: RDELSZ

12. Ivanchenko N.Sh., Khoshimov T.Kh., Kiselev O.M. Ways of Developing the Compliance Control System: Managing Company Compliance Risks. *Journal of Applied Research.* 2021;(1-3):52–59. (In Russ.)

Информация об авторе

Н. В. Капустина – доктор экономических наук, профессор кафедры логистики, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.

Information about the author

N. V. Kapustina – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Department of Logistics, Financial University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 26.03.2026; одобрена после рецензирования 30.04.2026; принята к публикации 12.05.2026.
The article was submitted 26.03.2026; approved after reviewing 30.04.2026; accepted for publication 12.05.2026.