

Комплаенс в России, СНГ, США и ЕС

Сравнение подходов, ключевые различия и лучшие практики построения эффективной системы соответствия



Глобальный ландшафт комплаенса

Регуляторное давление

Ужесточение требований и рост штрафов стимулируют компании выстраивать реальные системы соответствия

Этическая культура

Путь от формального соответствия к культуре комплаенс

Международные стандарты

ISO 37001 и ISO 19600 — универсальные ориентиры для построения систем комплаенса

Комплаенс эволюционирует от формального соблюдения норм к системе управления рисками и этической культурой бизнеса. Международные стандарты задают единый ориентир для всех юрисдикций.

Спектр комплаенс-культур

От формального требования — к стратегической ценности

us США

Культура естественных норм и глубокого этического контроля

eu ЕС

Жёсткая политика и процедуры

ru Россия

Комплаенс как инструмент престижа и внешней верификации

 СНГ

Прагматичное следование букве закона

СНГ

Реактивный комплаенс

В странах СНГ комплаенс создаётся преимущественно в ответ на прямые требования регуляторов, а не как инициатива бизнеса.

→ Мотивация — закон

Строгое следование
букве закона, а не
духу регулирования

→ Реактивный подход

Системы
выстраиваются
только при наличии
прямых предписаний

→ Ключевой вызов

Интеграция комплаенса в
операционные процессы без
излишней бюрократии

В Казахстане приняты законодательные поправки по вопросам противодействия коррупции

12 июня 2026 года подписан [Закон № 311-VIII ЗРК](#), который вносит изменения в ряд законодательных актов по вопросам противодействия коррупции. Основные положения вступают в силу с **16 августа 2026 года**.

Что изменится:

- Антикоррупционные ограничения при трудоустройстве.
- Основания для увольнения.
- Цифровизация кадровых процессов.
- Антикоррупционные комплаенс-службы.
- Расширены функции органов национальной безопасности.
- Новые требования для работников гражданской авиации и финансовой сферы. Установлены дополнительные основания для назначения на должности и прекращения трудовых отношений.
- Изменен порядок обращения с подарками. Государственные юридические лица получили право безвозмездно принимать на баланс подарки, сданные государственными служащими после официальных мероприятий.

Россия: Путь к зрелости

Игнорирование

Комплаенс воспринимался как формальность без практической ценности

Давление инвесторов

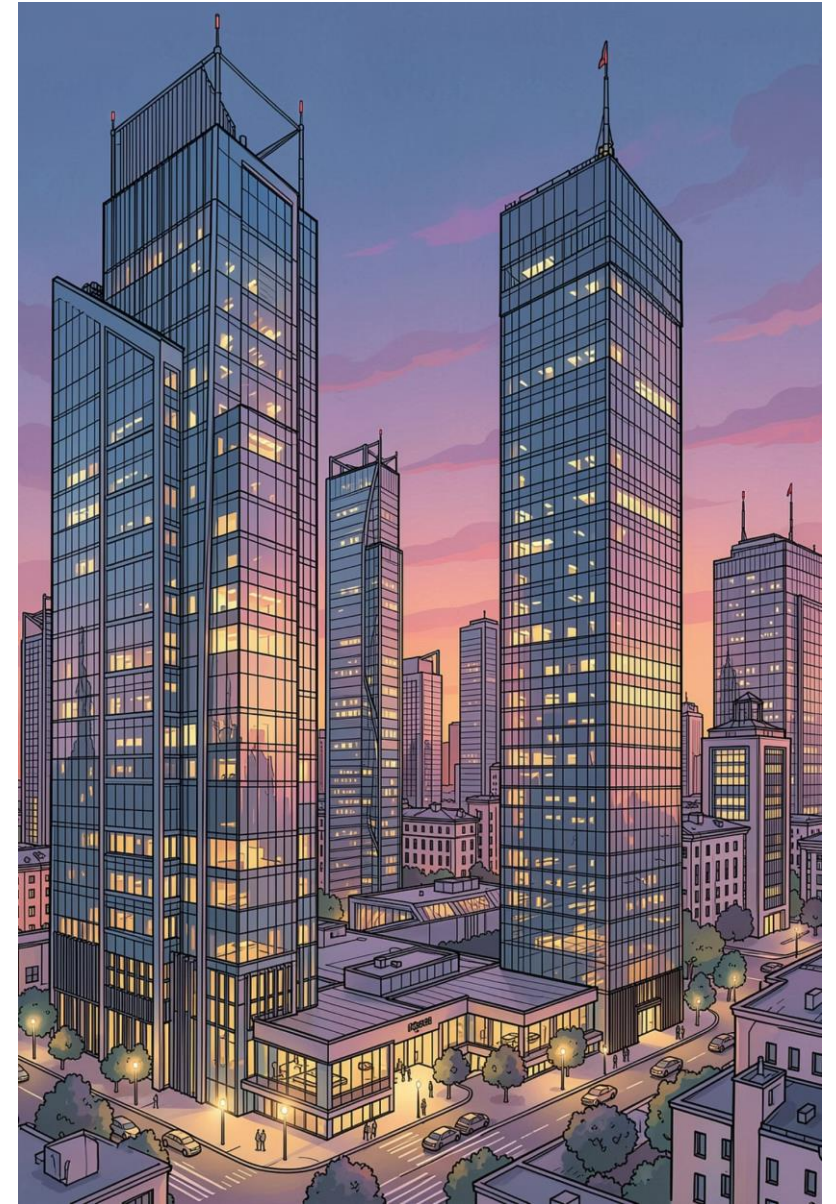
Выход на международные рынки создал потребность в доверии и прозрачности

Репутация

Основной мотив — повышение конкурентоспособности и имиджа компании

Барьер роста

Отсутствие единой методологии и слабая внутренняя культура соответствия



ЕС

Процедурный консерватизм

Следование процедурам

Безукоризненное соблюдение внутренних политик и регламентов — основа комплаенс-культуры в ЕС

Формальное соответствие

Compliance as a Process: приоритет — документально подтверждённое соответствие стандартам

Документарный контроль

Высокая значимость риск-менеджмента, аудита и полного документального сопровождения

США: Эталон проактивного контроля

FCPA и корпоративная этика

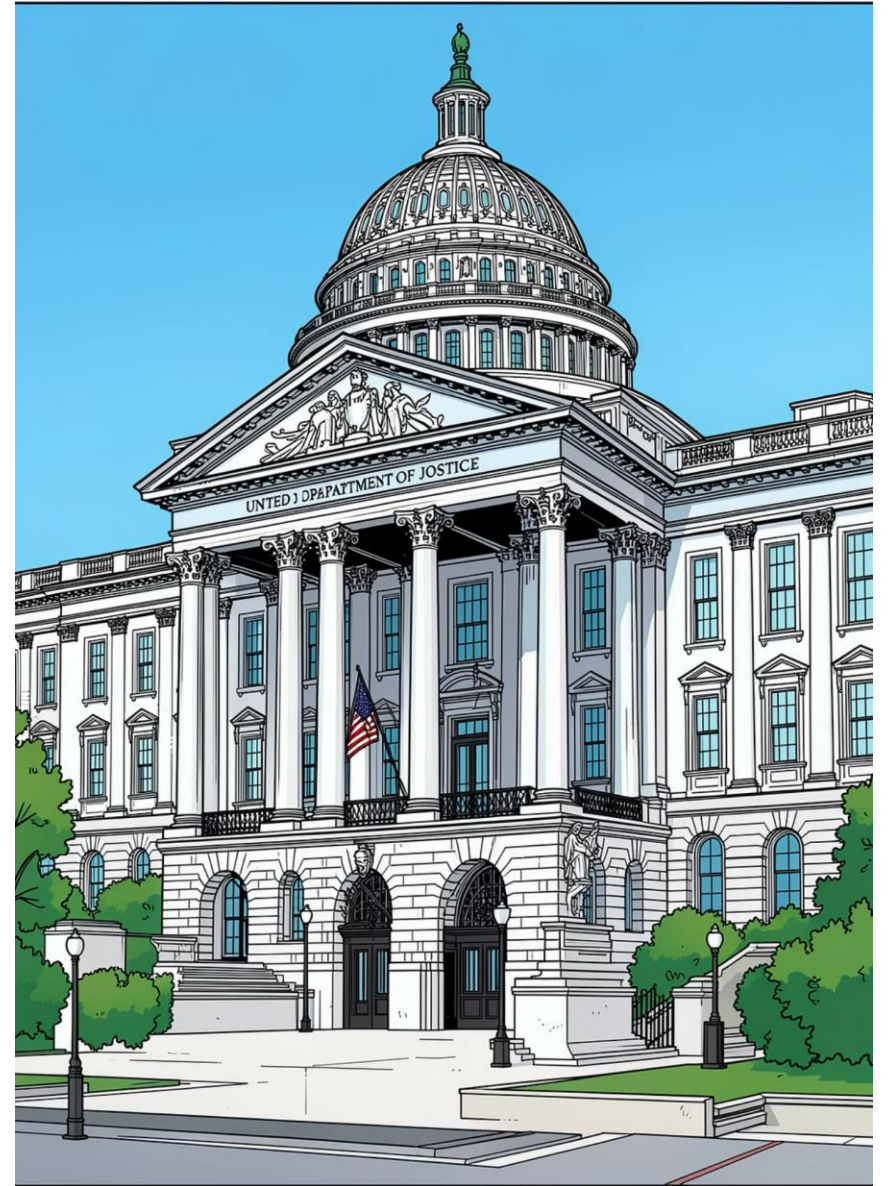
Антикоррупционное законодательство — часть ДНК бизнеса. Соблюдение FCPA является обязательным условием для работы на международных рынках.

Три критерия Минюста США (DoJ)

Оценка программ комплаенса строится на трёх столпах: дизайн (разработан ли?), внедрение (работает ли?) и эффективность на практике (даёт ли результат?).

Персональная ответственность

Отсутствие иммунитетов для должностных лиц: топ-менеджеры несут личную ответственность за нарушения норм, включая уголовную.





США

Культурный фундамент

Корпоративная культура

Комплаенс — естественное производное ценностей компании, а не навязанное извне требование

Оценка по результату

DoJ guidelines: работает ли программа на практике, а не только на бумаге

Реальное поведение

Акцент на реальных действиях сотрудников, а не только на формальной отчётности

Сравнительная таблица подходов

Параметр	ru Россия	🌐 СНГ	eu ЕС	us США
Основная мотивация	Репутация и статус	Обязательное исполнение норм	Следование процедурам	Культурная интеграция
Подход	Престижный	Реактивный	Процедурный	Культурный
Роль регулятора	Стимул к развитию	Прямое принуждение	Формирование стандартов	Оценка эффективности
Фокус контроля	Прозрачность	Буква закона	Документация	Поведение сотрудников

Вызовы внедрения комплаенса



Риск формализма

В РФ и СНГ — слабая персональная ответственность за нарушения снижает эффективность программ

Адаптация стандартов

Используйте инструменты мирового класса

Роль комплаенс-офицера

Ключевой драйвер этической среды — не контролёр, а партнёр бизнеса

Эволюция функций: Что действительно работает

Tone at the Top

Лидерство через личный пример: без искренней вовлечённости руководства любая программа остаётся декларацией.

Due Diligence контрагентов

Риск-ориентированный подход к проведению проверки партнёров до начала сотрудничества.

Комплаенс как бизнес актив

Система комплаенс позволяет не только уменьшить штрафы, но и полностью их избежать

Будущее комплаенса: от правил к ценностям

Осознанный выбор

Переход от внешнего принуждения к внутренней мотивации бизнеса

Выходите за рамки локального закона

Соответствие местным нормам — необходимый минимум, но не гарантия безопасности на глобальных рынках

Устойчивость бизнеса

Комплаенс должен быть **драйвером роста**, а не «ручным тормозом» бизнеса

Главный итог: Комплаенс — не просто соблюдение правил, а фундамент устойчивого и ответственного бизнеса в глобальном масштабе