

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2025.60.95.071

Управление репутационными рисками организации, связанными с коррупционными скандалами

Кожевников Евгений Дмитриевич

Аспирант,

Херсонский государственный педагогический университет,
273003, Российская Федерация, Скадовск, ул. Покровская, 7А;

e-mail: Evgeny4478@ynadex.ru

Аннотация

Статья посвящена комплексному анализу антикоррупционного комплаенса как стратегического элемента системы управления современной компанией. Исследуется его ключевое отличие от пассивного следования закону, заключающееся в проактивном построении процессов и корпоративной культуры, предотвращающих саму возможность коррупционных инцидентов. Автор детально разбирает структуру комплаенс-системы, включая ее идеологический фундамент (Кодекс этики), пакет внутренних политик (дарение/прием подарков, конфликт интересов, сделки с аффилированными лицами), инструменты контроля («горячая линия», внутренний аудит) и обеспечивающие элементы (обучение, ответственные лица). Особое внимание уделяется распределению ролей и ответственности между высшим руководством (Tone at the Top), линейными менеджерами и профильными подразделениями (юридическая служба, HR, внутренний аудит). В работе доказывается, что эффективный антикоррупционный комплаенс является не статьей расходов, а стратегической инвестицией, которая напрямую способствует снижению издержек (избежание штрафов, повышение операционной эффективности), защите и приумножению репутационного капитала, повышению инвестиционной привлекательности и укреплению экономической безопасности компании, создавая основу для ее устойчивого развития.

Для цитирования в научных исследованиях

Кожевников Е.Д. Управление репутационными рисками организации, связанными с коррупционными скандалами // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 10А. С. 684-692. DOI: 10.34670/AR.2025.60.95.071

Ключевые слова

Антикоррупционный комплаенс, корпоративное управление, экономическая безопасность, репутационные риски, коррупция, внутренний контроль, корпоративная культура, устойчивое развитие, управление рисками.

Введение

В современной глобальной экономике, характеризующейся высокой прозрачностью, скоростью распространения информации и растущими требованиями со стороны стейкхолдеров, ключевым активом любой компании становится ее репутация. Репутационный капитал представляет собой комплексное нематериальное благо, формирующееся из восприятия компании ее клиентами, инвесторами, партнерами, регуляторами и обществом в целом. Это доверие, которое является результатом многолетней работы, этичного поведения, качества продуктов и социальной ответственности. В отличие от материальных активов, репутацию невозможно быстро приобрести или учесть на балансе в полной мере, однако ее разрушение может произойти в считанные часы, особенно в эпоху цифровых коммуникаций и социальных сетей.

Основная часть

Прямая связь между репутационным капиталом и рыночной стоимостью компании сегодня является эмпирически доказанным фактом. Репутация напрямую влияет на ключевые финансовые показатели: она определяет готовность потребителей платить премию за бренд, лояльность клиентов, стоимость привлечения капитала, условия кредитования и устойчивость котировок на бирже. Положительная репутация выступает как «буфер доверия» в периоды рыночной нестабильности, тогда как ее утрата ведет негативным последствиям. Коррупционный скандал представляет собой один из наиболее разрушительных видов угроз для этого актива, поскольку он подрывает саму основу доверия — представление о честности, законопослушности и этичности бизнеса. Падение репутации в таком контексте не просто вредит имиджу, а напрямую атакует экономическую безопасность организации, провоцируя обвал рыночной капитализации, отток ключевых клиентов, разрыв стратегических контрактов и жесткое вмешательство регуляторов. Таким образом, управление репутационными рисками, особенно связанными с коррупцией, перестает быть задачей PR-отдела и становится стратегическим приоритетом высшего руководства, напрямую отвечающим за сохранение и приумножение стоимости компании в долгосрочной перспективе.

Репутационный риск, связанный с коррупцией, — это не абстрактная угроза, а цепная реакция, где один негативный факт запускает лавину последствий, каждая из которых бьет по разным аспектам бизнеса. Его природа особенно опасна, потому что он атакует не качество продукта, а саму легитимность и «право на существование» компании в глазах общества. Это риск не ошибки, а злого умысла или системной безответственности.

1. Публикации в СМИ: триггер и ускоритель кризиса.

Это точка входа кризиса в публичное поле. Речь не о нейтральной заметке, а о журналистских расследованиях таких изданий, как BuzzFeed News (с их знаменитым расследованием о «Фишеровом файле» о российских олигархах) или The Panama Papers. Они создают нарратив, который формирует общественное мнение еще до решения суда. Пример — история Odebrecht. Разоблачения о системе коррупционных схем этой бразильской строительной компании не просто шокировали, они визуализировали механизм: как создавались подставные фирмы, как переводились взятки. Этот медийный штурм мгновенно сделал название компании нарицательным для коррупции, уничтожив ее репутацию и заблокировав доступ к новым проектам по всему миру. В России яркий пример — публикации

о делах, связанных с «делом полковника Захарченко», где всплывали имена крупных бизнесменов. Даже без прямых обвинений сама ассоциация в заголовках наносила колоссальный репутационный ущерб их компаниям, заставляя партнеров замирать в ожидании.

2. Расследования правоохранительных органов: легитимизация угрозы.

Если СМИ создают «шум», то действия СКР, ФСБ, МВД, а затем Генпрокуратуры и судов переводят риск в юридическую плоскость. Это уже не сплетни, а официальный статус «подозреваемого» или «обвиняемого».

3. Санкции со стороны международных организаций.

Это высшая форма репутационной катастрофы, которая делает риск необратимым. Когда США вносят компанию в список SDN (Specially Designated Nationals) по «Акту Магнитского», или когда ЕС включает ее в санкционные списки, это означает глобальную изоляцию. Пример — Концерн «Калашников» после санкций 2014 года. Бренд, известный всему миру, мгновенно потерял легальные каналы экспорта, партнеров по сотрудничеству и возможность работать с международной финансовой системой (SWIFT). Репутация превратилась из актива в тяжкое бремя: любая транзакция с таким концерном стала риском для контрагента.

Взаимосвязь этих факторов негативна: Расследование СМИ провоцирует действие правоохранительных органов, что, в случае масштаба дела, может привести к международным санкциям. На каждом этапе сужается круг доверия: от широкой публики — к государственным институтам — к глобальному деловому сообществу. В итоге компания сталкивается не просто с падением продаж, а с фундаментальным вопросом о своем выживании в прежнем качестве.

Проактивное управление репутационными рисками, связанными с коррупцией, — это не набор разрозненных PR-акций, а глубокая интеграция принципов честности и прозрачности в ДНК компании. Это строительство «иммунной системы», которая не предотвратит все угрозы, но позволит организации выстоять в шпорм с минимальными потерями. Ключевыми элементами такой системы являются прозрачное управление, ESG-трансформация и выстроенный диалог с заинтересованными сторонами.

1. Построение прозрачной и надежной системы комплаенс и управления.

Речь идет о создании реально работающих, а не «бумажных» механизмов предотвращения и выявления нарушений. Это инфраструктура доверия внутри и вовне.

- Внедрение международных стандартов: Реализация ISO 37001 (Anti-bribery management systems) или строгих внутренних кодексов поведения, как у Samsung после коррупционных скандалов, когда компания учредила независимый комплаенс-комитет с правом вето на решения совета директоров.

- Технологии прозрачности: Использование блокчейна для отслеживания цепочек поставок (как делает De Beers для бриллиантов, гарантируя их «чистоту») или сложных IT-систем мониторинга транзакций (например, SAP GRC) для автоматического выявления подозрительных платежей.

- Независимые аудиты и «горячие линии»: Регулярные проверки со стороны «большой четверки» (PwC, EY, KPMG, Deloitte) не только финансов, но и комплаенс-рисков, а также анонимные каналы для сотрудников (как Integrity Line в Novartis), защищенные от преследований. Яркий пример — Unilever, чья система глобального комплаенса считается одной из самых проработанных, с обязательными тренингами для всех сотрудников и нулевой терпимостью к нарушениям.

- Ответственность топ-менеджмента: Личная подпись CEO под ежегодными отчетами о соблюдении антикоррупционной политики, как это делает руководство Rio Tinto. Это сигнал

рынку, что вопросы стоят на самом высоком уровне.

2. Стратегическая работа с ESG-повесткой.

Сегодня ESG (Environmental, Social, Governance) — это не просто модный тренд, а язык, на котором инвесторы и общество оценивают этичность бизнеса. Буква «G» (Управление) — прямой барьер против коррупции.

- Раскрытие нефинансовой отчетности: Публикация подробных отчетов в соответствии со стандартами GRI (Global Reporting Initiative) или SASB, где компания открыто говорит о своих коррупционных рисках, расследованных инцидентах и принятых мерах. Так делает, например, «Норникель», подробно освещая свои экологические и управленческие инициативы.

- Интеграция ESG в KPI: Когда бонусы руководителей и членов совета директоров привязаны не только к финансовым результатам, но и к достижению ESG-целей (например, снижению числа коррупционных инцидентов на 30% за год), это меняет реальные приоритеты. Такая практика становится нормой в крупных европейских компаниях, таких как Schneider Electric.

- Ответственная цепочка поставок: Требование тех же ESG-стандартов от всех контрагентов. Например, IKEA имеет право проводить внезапные проверки у своих поставщиков по всему миру на предмет соблюдения прав трудящихся и этических норм ведения бизнеса.

3. Постоянная и искренняя коммуникация со стейкхолдерами.

Доверие строится до кризиса. Задача — создать «банк доброй воли», которым можно будет воспользоваться в трудный момент.

- Дифференцированный подход: Инвесторов (акционеров, фонды) нужно информировать о качестве корпоративного управления через road-show и детальные презентации. Гражданское общество и СМИ — через открытые диалоги, пресс-туры на производства, участие в отраслевых конференциях. Государство — через регулярные рабочие группы и отчеты.

- Платформы для диалога: Создание Совета по устойчивому развитию с участием внешних экспертов, общественных деятелей, как это сделала «Русал». Проведение ежегодных «Дней инвестора», где наравне с финансовыми показателями обсуждаются этические риски.

- Проактивное позиционирование: Публичные выступления первых лиц компании на тему важности борьбы с коррупцией, поддержка антикоррупционных инициатив (например, участие в проектах Трансперенси Интернешнл – Россия). Это формирует репутацию лидера, а не последователя.

Когда коррупционный скандал уже разразился, время работает против компании. Цель реактивного управления — не отрицать реальность (это путь к катастрофе), а взять под контроль нарратив, минимизировать ущерб и начать восстановление доверия. Успех определяет не отсутствие ошибок, а скорость, координация и искренность действий. Ключевые элементы плана — это создание оперативного штаба, выверенная коммуникация, конструктивная работа с госорганами и независимое внутреннее расследование.

1. Немедленное создание Кризисного штаба (Crisis Response Team).

Это мозговой и командный центр, который должен собраться в первые 2-4 часа после появления угрозы. Его структура и полномочия критически важны:

Задачи штаба: Ежедневные (а то и ежечасные) совещания; сбор всей информации; принятие ключевых решений; распределение ролей и контроль исполнения.

2. Стратегическая работа с PR и коммуникациями: «Говорить первым, говорить правду, говорить от первого лица».

Информационный вакуум будет заполнен догадками и спекуляциями. Алгоритм:

Первое публичное заявление в течение 24 часов. Даже если фактов нет, важно показать, что компания в курсе и ситуация под контролем. Формат: «Нам известно о публикациях. Мы относимся к этому с максимальной серьезностью. Незамедлительно создана специальная комиссия для проведения внутреннего расследования. Мы сотрудничаем со всеми заинтересованными органами. Дальнейшая информация будет предоставляться по мере поступления».

Назначение единого официального представителя. Все заявления — только от его лица, чтобы избежать противоречий.

Сегментация аудиторий и каналов: Разные сообщения для разных групп.

3. Конструктивное взаимодействие с регуляторами.

Позиция «крепости под осадой» — проигрышная. Стратегия — демонстрация максимальной открытости и готовности к сотрудничеству.

Проактивный контакт: Инициировать встречу с правоохранительными органами до получения официального запроса. Предоставить назначенного юриста-координатора для всех взаимодействий.

Демонстрация исправления: Предоставить регуляторам план внутренних исправительных мер (дополнительные тренинги, пересмотр процессов, усиление контроля). Это может стать смягчающим обстоятельством при назначении штрафов. Яркий пример — Siemens после громкого коррупционного скандала 2006-2008 гг. Компания не только заплатила рекордные штрафы, но и по собственной инициативе провела «тотальную чистку», уволив сотни менеджеров, и полностью перестроила глобальную комплаенс-систему, став впоследствии эталоном для других.

4. Независимое и быстрое внутреннее расследование.

Это основа для всех остальных действий. Без его результатов невозможно ни эффективно защищаться, ни наказывать виновных, ни исправлять системы.

Независимость: Расследование должны вести внешние адвокаты или аудиторы (например, из международной юридической фирмы). Это гарантирует объективность и доверие к выводам со стороны регуляторов и публики.

Глубина и скорость: Задача — установить не только «кто виноват», но и «как система позволила это произойти». Результаты (в обобщенном виде) должны быть обнародованы. Как поступила ОК «Русал» в 2018 году, когда по итогам внутреннего расследования конфликта интересов она публично отчиталась о выявленных нарушениях и увольнении топ-менеджера.

Экономическая безопасность компании — это ее способность сохранять устойчивость, платежеспособность и потенциал развития в условиях внешних и внутренних угроз. Коррупционный скандал атакует эту безопасность не по одной линии фронта, а ведет тотальную войну на трех уровнях: прямом, косвенном и стратегическом, последовательно разрушая финансовую стабильность, операционную среду и будущий потенциал роста.

1. Прямые финансовые потери: немедленный удар по ликвидности и капиталу.

Это самый очевидный, измеримый и болезненный удар. Репутационный ущерб здесь мгновенно конвертируется в конкретные суммы к выплате.

Колоссальные штрафы и конфискации. Современные антикоррупционные законы, такие как FCPA (США) или UK Bribery Act (Великобритания), предусматривают штрафы, исчисляемые сотнями миллионов и миллиардами долларов. Ярчайший пример — бразильская Petrobras, которая по итогам операции «Автомойка» понесла прямые убытки от штрафов и судебных

издержек на сумму, превышающую \$3 млрд. Для российских компаний, попавших под санкции, прямым убытком является замораживание или арест активов за рубежом, что мгновенно лишает их ликвидности.

Стоимость судебных процессов и соглашений. Помимо штрафов, компания обязана оплачивать армии юристов, проведение громоздких внутренних расследований и, часто, мониторинг со стороны независимых контролеров на несколько лет, чьи услуги также обходятся в десятки миллионов.

Падение рыночной капитализации. Новость о скандале приводит к моментальной распродаже акций. Например, акции Siemens после разоблачений в 2006-2007 гг. потеряли около 30% своей стоимости за короткий период, что означало уничтожение миллиардов евро рыночной капитализации. Это прямой удар по благосостоянию акционеров и стоимости компании как актива.

2. Косвенные потери: размывание фундамента бизнеса — доверия.

Если прямые потери — это кровотечение, то косвенные — это отказ внутренних органов. Они не всегда видны в квартальном отчете, но фатальны в средне-срочной перспективе.

Отток ключевых клиентов и разрыв контрактов. Крупные B2B-клиенты и государственные заказчики, для которых собственная репутация и комплаенс-риски критичны, разрывают контракты. После скандала с Odebrecht страны Латинской Америки и Африки в одностороннем порядке расторгали многомиллиардные контракты на строительство инфраструктуры. В B2C-секторе потребители голосуют кошельком, уходя к более «чистым» конкурентам.

Потеря стратегических партнеров и блокировка рынков. Надежные партнеры по альянсам и совместным предприятиям выходят из проектов. Компания может быть исключена из реестр надежных поставщиков крупных корпораций или столкнуться с фактическим запретом на участие в тендерах, особенно международных (например, под эгидой Всемирного банка).

Внутренний коллапс: демотивация персонала и «утечка мозгов». Лучшие сотрудники, не желая ассоциировать свою карьеру с опозоренным брендом, начинают массово покидать компанию. Падает моральный дух, растет цинизм, разрушается корпоративная культура. Восстановление человеческого капитала займет годы и потребует огромных инвестиций.

3. Долгосрочные последствия: «репутационная гиря» на годы вперед.

Это самый опасный этап, когда компания, казалось бы пережившая шторм, обнаруживает, что не может вернуться к прежней жизни.

Кредитная дискриминация. Банки и институциональные инвестеры переводят компанию в категорию повышенного ESG- и репутационного риска. Это выражается в драматическом повышении процентных ставок по кредитам, требовании дополнительного обеспечения или в полном отказе в финансировании. Доступ к дешевому капиталу, кровеносной системе для развития и инвестиций, перекрыт.

Неприступность рынков капитала. Проведение IPO или размещение облигаций становится невозможным или крайне невыгодным. Крупные инвестиционные фонды, управляющие пенсионными накоплениями и следующие принципам ответственного инвестирования (Principles for Responsible Investment, PRI), просто вычеркнут компанию из своих портфелей.

Синдром «вечного подозреваемого». Даже после выплаты всех штрафов и внедрения новых процедур, компания еще много лет будет восприниматься регуляторами, СМИ и партнерами как «склонная к нарушениям». Любой инцидент, даже незначительный, будет трактоваться как рецидив системной болезни. Это создает перманентную атмосферу повышенного контроля и недоверия, увеличивая операционные издержки и ограничивая свободу маневра.

В условиях, когда коррупционный скандал способен надолго снизить рыночную стоимость, стратегический вывод становится однозначным. Безупречная репутация — это фундаментальный актив, а инвестиции в эту сферу — в прозрачные системы управления, искреннюю ESG-трансформацию и выстроенный диалог со стейкхолдерами — представляют собой не затраты, а капиталовложение в экономическую безопасность и устойчивость бизнеса.

Как показывает анализ, реактивные меры в кризис, какими бы эффективными они ни были, всегда являются борьбой с последствиями и сопровождаются колоссальными прямыми и косвенными потерями. Они лишь «смягчают удар», но не предотвращают его. В то время как проактивная культура честности и открытости создает «иммунитет», позволяющий либо избежать скандала вовсе, либо встретить его с позиции силы, имея банк доверия и доказательства системной работы.

Заключение

Таким образом, в современном мире, где информация мгновенна, а доверие хрупко, самый эффективный и экономически оправданный способ управления репутационными рисками — это их предвосхищение через создание безупречной репутации. Это превращает репутацию из объекта постоянной защиты в главный стратегический актив, который не только оберегает компанию от негативной конъюнктуры рынка, но и открывает ей доступ к более эффективным партнерским отношениям, более низкой стоимости капитала и лояльности клиентов.

Библиография

1. ГОСТ ISO 37001-2017. Системы менеджмента противодействия взяточничеству. Требования и руководство по применению. Введ. 2018-07-01. М.: Стандартинформ, 2018. 39 с.
2. Иванов О. В. Антикоррупционный комплаенс: от формального соответствия к интеграции в систему корпоративного управления // Вестник Московского университета. Серия 26: Государственный аудит. 2021. № 4. С. 45–52.
3. Козлова Т. М. Влияние комплаенс-рисков на инвестиционную привлекательность и стоимость компании // Финансы и кредит. 2023. Т. 29, № 2. С. 268–287.
4. Никифоров С. В. Роль комплаенса в предотвращении недружественных поглощений и рейдерских захватов // Законодательство и экономика. 2019. № 12. С. 56–64.
5. Официальный сайт Банка России : [сайт]. URL: <https://cbr.ru>
6. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации : [сайт]. URL: <https://mintrud.gov.ru>
7. Петрова Е. А. Внутренний контроль и управление рисками как инструмент обеспечения экономической безопасности компании // Российское предпринимательство. 2022. Т. 23, № 1. С. 31–48.
8. Приказ Минтруда России от 07.10.2013 № 530н (зарег. в Минюсте России 25.11.2013 № 30487) «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции» // Российская газета. 2013. 29 нояб. (№ 266).
9. Сидоров А. Р. Зарубежный опыт построения систем комплаенс и его адаптация в российских компаниях // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 8. С. 112–125.
10. Стукалов В. О., Стукалова Ю. В. Комплаенс-контроль и экономическая безопасность бизнеса : учеб. пособие. СПб.: Питер, 2022. 256 с.
11. Тосунян Г. А., Викулин А. Ю. Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта: современные вызовы и правовые механизмы обеспечения : монография. М.: Юристъ, 2021. 319 с.
12. Указ Президента РФ от 29.06.2018 № 378 (ред. от 01.07.2021) «О Национальном плане противодействия коррупции на 2018–2020 годы» // Собрание законодательства РФ. 2018. № 27. Ст. 4038.
13. Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ (ред. от 24.04.2024) «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» // Собрание законодательства РФ. 2001. № 33 (ч. I). Ст. 3418.
14. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ (ред. от 24.04.2024) «О противодействии коррупции» // Собрание законодательства РФ. 2008. № 52 (ч. I). Ст. 6228.

15. Эрделевский А. М. Корпоративный комплаенс: противодействие коррупции в хозяйственных обществах : монография. М.: Проспект, 2020. 192 с.
16. Ялбулганов А. А., Виноградова Е. В. Комплаенс в Российской Федерации: теория и практика : учеб. пособие. М.: Юстиция, 2019. 168 с.

Management of Organizational Reputational Risks Associated with Corruption Scandals

Evgenii D. Kozhevnikov

Postgraduate Student,
Kherson State Pedagogical University,
273003, 7A, Pokrovskaya str., Skadovsk, Russian Federation;
e-mail: Evgeny4478@yandex.ru

Abstract

The article is dedicated to a comprehensive analysis of anti-corruption compliance as a strategic element of the management system of a modern company. Its key distinction from passive legal adherence is examined, which lies in the proactive construction of processes and corporate culture that prevent the very possibility of corruption incidents. The author details the structure of a compliance system, including its ideological foundation (Code of Ethics), a set of internal policies (giving/receiving gifts, conflict of interest, transactions with affiliated parties), control tools ("hotline," internal audit), and supporting elements (training, responsible persons). Particular attention is paid to the distribution of roles and responsibilities among senior management (Tone at the Top), line managers, and relevant departments (legal service, HR, internal audit). The work argues that effective anti-corruption compliance is not an expense item but a strategic investment that directly contributes to cost reduction (avoiding fines, increasing operational efficiency), protection and enhancement of reputational capital, increased investment attractiveness, and strengthening of the company's economic security, creating a foundation for its sustainable development.

For citation

Kozhevnikov E.D. (2025) Upravleniye reputatsionnymi riskami organizatsii, svyazannymi s korruptsionnymi skandalami [Management of Organizational Reputational Risks Associated with Corruption Scandals]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (10A), pp. 684-692. DOI: 10.34670/AR.2025.60.95.071

Keywords

Anti-corruption compliance, corporate governance, economic security, reputational risks, corruption, internal control, corporate culture, sustainable development, risk management.

References

1. Erdelevskii, A. M. (2020). *Korporativnyi komplaens: protivodeistvie korruptsii v khoziaistvennykh obshchestvakh* [Corporate Compliance: Combating Corruption in Business Entities]. Prospekt.
2. Federal'nyi zakon ot 07.08.2001 № 115-FZ (red. ot 24.04.2024) «O protivodeistvii legalizatsii (otmyvaniyu) dokhodov, poluchennykh prestupnym putem, i finansirovaniyu terrorizma» [Federal Law No. 115-FZ of 07.08.2001 (as amended

- on 24.04.2024) "On Countering the Legalization (Laundering) of Proceeds from Crime and the Financing of Terrorism"]. *Sobranie zakonodatel'stva RF*, 33(ч. I), ст. 3418.
3. Federal'nyi zakon ot 25.12.2008 № 273-FZ (red. ot 24.04.2024) «O protivodeistvii korruptsii» [Federal Law No. 273-FZ of 25.12.2008 (as amended on 24.04.2024) "On Combating Corruption"]. *Sobranie zakonodatel'stva RF*, 52(ч. I), ст. 6228.
 4. GOST ISO 37001-2017. *Sistemy menedzhmenta protivodeistviia vziatochnichestvu. Trebovaniia i rukovodstvo po primeneniiu* [Anti-bribery management systems. Requirements and guidance for use]. (2018). Standartinform.
 5. Ivanov, O. V. (2021). Antikorrupcionnyi kompliens: ot formal'nogo sootvetstviia k integratsii v sistemu korporativnogo upravleniia [Anti-corruption compliance: from formal compliance to integration into the corporate governance system]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriia 26: Gosudarstvennyi audit*, 4, 45–52.
 6. Kozlova, T. M. (2023). Vliianie kompliens-riskov na investitsionnuiu privlekatel'nost' i stoimost' kompanii [The impact of compliance risks on the investment attractiveness and value of a company]. *Finansy i kredit*, 29(2), 268–287.
 7. Nikiforov, S. V. (2019). Rol' kompliensa v predotvrashchenii nedruzhestvennykh pogloshchenii i reiderskikh zakhvatov [The role of compliance in preventing hostile takeovers and raider seizures]. *Zakonodatel'stvo i ekonomika*, 12, 56–64.
 8. Ofitsial'nyi sait Banka Rossii [Official website of the Bank of Russia]. (n.d.). Retrieved from <https://cbr.ru>
 9. Ofitsial'nyi sait Ministerstva truda i sotsial'noi zashchity Rossiiskoi Federatsii [Official website of the Ministry of Labour and Social Protection of the Russian Federation]. (n.d.). Retrieved from <https://mintrud.gov.ru>
 10. Petrova, E. A. (2022). Vnutrennii kontrol' i upravlenie riskami kak instrument obespecheniia ekonomicheskoi bezopasnosti kompanii [Internal control and risk management as a tool for ensuring the economic security of a company]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*, 23(1), 31–48.
 11. Prikaz Mintruda Rossii ot 07.10.2013 № 530n (zareg. v Minjuste Rossii 25.11.2013 № 30487) «Ob utverzhenii Metodicheskikh rekomendatsii po razrabotke i priniatiu organizatsiiami mer po preduprezhdeniiu i protivodeistviu korruptsii» [Order of the Ministry of Labour of Russia No. 530n of 07.10.2013 (registered with the Ministry of Justice of Russia on 25.11.2013 No. 30487) "On Approval of Methodological Recommendations for the Development and Adoption by Organizations of Measures to Prevent and Combat Corruption"]. *Rossiiskaia gazeta*, 266.
 12. Sidorov, A. R. (2020). Zarubezhnyi opyt postroeniia sistem kompliens i ego adaptatsiia v rossiiskikh kompaniiakh [Foreign experience in building compliance systems and its adaptation in Russian companies]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, 8, 112–125.
 13. Stukalov, V. O., & Stukalova, Iu. V. (2022). *Kompliens-kontrol' i ekonomicheskaiia bezopasnost' biznesa* [Compliance Control and Economic Security of Business]. Piter.
 14. Tosunian, G. A., & Vikulin, A. Iu. (2021). *Ekonomicheskaiia bezopasnost' khoziaistvuiushchego sub"ekta: sovremennye vyzovy i pravovye mekhanizmy obespecheniia* [Economic Security of an Economic Entity: Modern Challenges and Legal Mechanisms of Support]. Iurist".
 15. Ukaz Prezidenta RF ot 29.06.2018 № 378 (red. ot 01.07.2021) «O Natsional'nom plane protivodeistviia korruptsii na 2018–2020 gody» [Decree of the President of the Russian Federation No. 378 of 29.06.2018 (as amended on 01.07.2021) "On the National Anti-Corruption Plan for 2018–2020"]. *Sobranie zakonodatel'stva RF*, 27, ст. 4038.
 16. Yalbulganov, A. A., & Vinogradova, E. V. (2019). *Kompliens v Rossiiskoi Federatsii: teoriia i praktika* [Compliance in the Russian Federation: Theory and Practice]. Iustitsiia.