

ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ ECONOMY, ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES, BRANCHES, COMPLEXES

КОМПЛАЕНС-РИСКИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

COMPLEX-RISKS IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

УДК 338

А. П. Шихвердиев, Сыктывкарский
государственный университет имени
Питирима Сорокина (Сыктывкар, Россия)

Н. А. Оганезова, Сыктывкарский
государственный университет имени
Питирима Сорокина (Сыктывкар, Россия)

А. А. Вишняков, Сыктывкарский
государственный университет им. Питирима
Сорокина (Сыктывкар, Россия)

Л. В. Гудырева, Сыктывкарский
государственный университет им. Питирима
Сорокина (Сыктывкар, Россия)

A. P. Shihverdiev, Federal State Budgetary Educational
Institution of Higher Education «Pitirim Sorokin
Syktyvkar State University» (Syktyvkar, Russia)

N. A. Oganezova, Federal State Budgetary Educational
Institution of Higher Education «Pitirim Sorokin
Syktyvkar State University» (Syktyvkar, Russia)

A. A. Vishnyakov, Federal State Budgetary Educational
Institution of Higher Education «Pitirim Sorokin
Syktyvkar State University» (Syktyvkar, Russia)

L. V. Gudyreva, Federal State Budgetary Educational
Institution of Higher Education «Pitirim Sorokin
Syktyvkar State University» (Syktyvkar, Russia)

В статье рассмотрен вопрос повышения эффективности деятельности организаций с использованием нового инструмента — комплаенса, широко распространенного и законодательно закрепленного за рубежом. Авторами представлены различные подходы к содержанию его функции, на основе существующего опыта применения отмечена недостаточная его теоретическая проработка в России. На базе изученного опыта предложен подход по внедрению комплаенс-системы в деятельности российских предприятий.

Ключевые слова: корпоративное управление, комплаенс, комплаенс-система, комплаенс-риски, комплаенс-культура.

The article considers the issue of increasing the effectiveness of organizations with the use of a new tool — compliance, widely spread and legally fixed abroad. The authors present different approaches to the content of its function, on the basis of the existing experience of application, its insufficient theoretical study in Russia was noted. Based on the experience, an approach has been proposed for the implementation of the compliance system in the activities of Russian enterprises.

Keywords: corporate governance, compliance, compliance system, compliance risks, compliance culture.

Сущность использования системы комплаенс-рисков

В настоящее время в условиях развития и действия рыночной экономики появляется объективная необходимость в заинтересованности по вопросам организации перехода промышленных предприятий к долгосрочной стратегии, направленной на риск-ориентированное развитие.

Процесс управления рисками представляет собой неопределенность в развитии событий. Здесь следует заметить, что неопределенность в развитии событий, которые будут наступать в будущем, и невозможность точного предвидения развития превращает риск в неотъемлемый элемент управленческого решения. Более того, возникновение риска можно предупредить, не совершая при этом необдуманных действий, либо переложить эти обязательства на плечи других лиц.

Анализ наиболее часто встречающихся видов рисков, возникающих в процессе производственно-хозяйственной деятельности предприятий, показал, что характерными рисками для промышленных предприятий являются отраслевые, региональные и макроэкономические риски [10].

Тем не менее в России нормативно-правовая база регулирования хозяйственной деятельности промышленных предприятий недостаточно развита, идет стихийный экспорт сырьевой продукции на мировой рынок без должного соответствия международным стандартам. Поэтому большинство субъектов предпочитают устойчивое развитие своей деятельности, используя при этом различные технологии устойчивого развития экономических систем, среди которых особое внимание отводится внешнему и внутреннему аудиту, в частности разновидности внутреннего аудита — системе управления рисками на основе технологии «комплаенс» [16].

Функция «комплаенс» как эффективный инструмент минимизации комплаенс-рисков уверенно выходит на ключевые позиции в управлении современными организациями, причем не только финансовыми институтами, но и компаниями реального сектора экономики.

Комплаенс формирует фундамент контроля любой организации, всегда функционирующей по тем или иным правилам. В этом смысле он рассматривается как обязательная состав-

ляющая системы управления, одной из важнейших частей которой является система внутреннего контроля.

Термин «комплаенс» заимствован из английского языка (compliance — согласие, соответствие, от глагола to comply — соответствовать) и характеризует действие в соответствии с запросом или указанием; в настоящее время является направлением профессиональной деятельности.

Согласно определению International Compliance Association (Международная комплаенс-ассоциация), «комплаенс — это обеспечение соответствия деятельности установленным требованиям и стандартам» [3].

По определению, данному Ю. Бондаренко, комплаенс — это «неотъемлемая часть корпоративной культуры компании, при которой выполнение каждым сотрудником своих должностных обязанностей, включая принятие решений на всех уровнях, должно соответствовать стандартам законности и добросовестности, установленным компанией для ведения своей деятельности» [2].

Эксперт мирового банка Д. В. Малыхин определяет комплаенс как «способность действовать в соответствии с инструкциями, правилами и специальными требованиями».

Очень часто «комплаенс» рассматривают как составную часть функции внутреннего контроля, которая направлена на «защиту интересов инвесторов, банков и их клиентов с помощью контроля над соблюдением сотрудниками банка положений действующего законодательства, требований надзорных органов, а также документов, определяющих внутреннюю политику и процедуры банка» [1].

В структуру системы «комплаенс» включены 12 основных элементов — процессные, технологические, организационные (см. таблицу).

Указанные структурные составляющие функции комплаенс должны существовать в организации применительно к любой области законодательного регулирования, действие которой распространяется на организацию, то есть необходимо идентифицировать области комплаенса, актуальные для компании.

В литературе также встречаются предложения разделять комплаенс на юридический (соответствие деятельности нормативно-правовым актам) и этический (соответствие отраслевым стандартам, закрепленным в актах

Основные элементы системы «комплаенс»

Организационные элементы системы комплаенс (организационная структура) (1)	Применение информационных систем и информационных технологий в области комплаенса (2)	Представление отчетности по вопросам комплаенса (менеджменту компании и государственным организациям) (3)
Типы комплаенс-контроля, используемые в основных бизнес-процессах (4)	Комплаенс-политики и процедуры (5)	Распределение конкретных функций и комплаенс-рисков на уровне руководства и менеджмента (6)
Области применения комплаенс-процедур/области регулирования (7)	Наличие экспертов по комплаенсу и контролеров рабочего процесса (8)	Мониторинг изменений правил и норм комплаенса и принятие своевременных мер (9)
Внедрение комплаенс-культуры в работу компании посредством проведения тренингов и обучения сотрудников (10)	Наличие аудита комплаенса и процедур самооценки (11)	Карта рисков комплаенса, оценка этих рисков и анализ возможного воздействия на деятельность компании (12)

саморегулируемых организаций, и внутренним нормам компании) [9].

Однако стоит отметить, что комплаенс как соблюдение обязательных правил, как принцип деятельности организации — понятие более широкое, нежели законность осуществления предпринимательской деятельности, а комплаенс как состояние — напротив, шире, чем правомерность деятельности организации и правопорядок в соответствующем сегменте общественных отношений. Поэтому очень часто комплаенс — это не только правомерное, но еще и этическое ведение бизнеса, что означает осуществление предпринимательской деятельности в соответствии с внутрикорпоративными нормами и в соответствии с правилами, которые приняты в определенной отрасли.

Опыт применения системы комплаенс-рисков

История развития идей комплаенса начинается в США в 1906 г., когда в США было создано агентство FDA (Food and Drug Administration), которое стало регулятором в области фармацевтической и пищевой промышленности и создавало правила, которым участники рынка были обязаны следовать.

Развитию комплаенса в США послужили скандалы 60—70 гг. XX века, в результате которых вскрыли многочисленные случаи коррупции, в том числе и в частных компани-

ях. Результатом этих скандалов стало принятие Акта о коррупции за рубежом 1977 года (FCPA — Foreign Corrupt Practices Act). Вместе с его принятием создается целый ряд регуляторов в других отраслях.

Ряд коррупционных скандалов 80-х годов в США, и в частности скандал, связанный с закупками оружия для американской армии, направил вектор развития комплаенса не только в область соблюдения императивных норм права, но и этических правил ведения бизнеса.

В начале 90-х принимаются Federal Sentencing Guidelines (разъяснения о порядке применения уголовного наказания для организаций), которые содержат в себе четкие инструкции по созданию эффективной программы в области комплаенса, и в том числе правил этического регулирования, а в 2004 году они были дополнены положениями о необходимости знания менеджментом основных условий комплаенс программ [4].

В 2001 году обанкротилась компания ENRON[14]. Причиной банкротства стали серьезные внутренние нарушения деятельности, большое количество офшоров, в которые выводились активы компании, ну а кроме того и фальсификация отчетности, и в частности завышение размера убытков.

Анализируя причины кризиса ENRON, большинство аналитиков сходятся во мнении, что это отсутствие эффективной системы внешнего и внутреннего контроля, противоре-

чие между интересами менеджеров высшего звена и интересами корпорации в целом.

Скандал с ENRON привел к принятию Закона Сарбейнза — Оксли, который серьезно ужесточил требования к финансовой отчетности организаций, а кроме того, установил обязанность принятия кодекса корпоративного поведения, а также предоставления отчетности американским регуляторам.

2006 год был отмечен серьезным коррупционным скандалом — делом Siemens. В результате расследования выяснилось, что указанная компания выплачивала огромные взятки в ряде государств, где она работала в целях «покупки бизнеса», то есть получения заказов, в том числе и от государственных органов. Известны случаи взяточничества в таких странах, как Греция, Китай, Россия, Египет и других, причем взятки передавались по прямому указанию высшего менеджмента компании из «черной кассы» [6].

В 2010 году Великобритания после долгих обсуждений принимает закон о борьбе со взяточничеством (UK Bribery Act), положения которого, по сути, делают обязательным создание комплаенс-служб для тех компаний, которые подпадают под его экстерриториальное действие [10].

В российскую практику термин «комплаенс» пришел с приходом на рынок крупных иностранных компаний, где данная функция является неотъемлемой частью деятельности. Ее основной целью является минимизация правовых и репутационных рисков, возникающих в результате нарушения профессиональных и этических стандартов, поэтому на данный момент в российском законодательстве нет официального определения данной функции, в связи с чем у делового сообщества еще не сложилось ее единого понимания [15].

Однако регулятором комплаенс-деятельности по праву считается Банк России, который обозначил статус системы комплаенс-контроля в 1999 году в Указании Банка России № 603-У «О порядке осуществления внутреннего контроля за соответствием деятельности на финансовых рынках законодательству о финансовых рынках в кредитных организациях», в котором было дано первое определение комплаенс-контроля в России: «Комплаенс-контроль — внутренний контроль за соответствием деятельности на финансовых рынках

законодательству о финансовых рынках в кредитной организации, осуществляемый в соответствии с настоящим Указанием. Комплаенс-контроль является частью системы внутреннего контроля кредитной организации» [8].

Дальнейшее развитие связано с деятельностью иностранных организаций в России, необходимостью соблюдать требования, в частности, FCPA (Foreign Corrupt Practices Act), США и SOX (Sarbanes-Oxley Act).

Вступившие в силу в 2013 году изменения ФЗ РФ №273 «О противодействии коррупции» возложили на российские организации обязанность разрабатывать и принимать меры по предупреждению коррупции, что является одним из существенных элементов комплаенс.

Направления развития современного комплаенса в России, по данным исследования М. А. Шалимовой, включают 4 ключевых фактора, актуальных и в рамках международных отношений: политику, стратегию и ожидание российских регуляторов и контролирующих органов; национальные экономические проекты, проекты по экономическому и социальному развитию общества и внутреннее политическое влияние; международное политическое влияние, международные конвенции и соглашения, международные организации и их инициативы [13].

Отметим, что на сегодняшний день в России система управления рисками при осуществлении государственного участия не носит универсального характера, для решения данной задачи необходимо проанализировать, обобщить опыт управления рисками и создать систему, приводящую к единообразию подходов, с учетом наилучших международных практик, контролировать эффективность системы управления рисками на все уровнях экономического развития. Вследствие этого наблюдается огромная потребность в разработке актуальной системы управления рисками для государственного сектора.

По этой причине, на наш взгляд, применение принципов и методов комплаенс-рисков в государственной сфере с учетом необходимости использования риск-ориентированного подхода в качестве одного из основополагающих принципов государственного управления и контроля рисков деятельности поможет достигнуть эффективного управления и рационального использования и усовершенствования экономических ресурсов.

Комплаенс как инструмент повышения эффективности управленческой деятельности организаций

Системное управление комплаенс-рисками с точки зрения построения системы управления рисками в компании является неисследованной областью, которую специалисты в сфере управления рисками предпочитают избегать, несмотря на то, что на сегодняшний день, по оценкам Marsh Risk Consulting, комплаенс-риски входят в тройку самых страшных для организаций и топ-менеджеров по последствиям.

В данной проблематике авторы разделяют точку зрения директора International Compliance Association (ICA) по России Е. Ю. Пустоваловой: «Комплаенс — это тренд, не потому, что это модно, а потому, что это нужно» [11], поэтому особую актуальность для предприятий приобретает вопрос выделения системы корпоративного комплаенса, который способствует реализации основных целей корпоративного управления и принципов, разработанных Организацией экономического сотрудничества и развития.

Для формирования данной системы на уровне микроэкономики необходимо начинать с внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность комплаенса, обучающих мероприятий и информирования сотрудников об основных комплаенс-рисках и мерах по их предупреждению, завершив стадией интеграции элементов системы комплаенса в бизнес-процессы, систему ключевых показателей эффективности и систему управления рисками организации.

При построении эффективной системы корпоративного комплаенса необходимо учитывать соблюдение следующих принципов: ответственности высшего руководства, независимости, обеспечения контроля, наличия ресурсов, информированности.

Важно понимать, что существует грань, после которой система комплаенса не только обеспечивает минимизацию рисков, но и ограничивает бизнес непропорционально существующим рискам. Следует определять сферы, где риски комплаенса присутствуют в наименьшей степени и где организация не может позволить себе осуществлять деятельность. Правильное обозначение этой грани способствует наиболее эффективной организации рабочего процесса

без конфликтов с остальными подразделениями и с минимизацией риска.

Результаты проведенных исследований деятельности предприятий [14, 15] позволили выделить компоненты необходимости использования системы комплаенс-рисков в современных условиях: высокие требования рынка к надежности и безопасности предприятия; высокую степень регулирования операций предприятия со стороны надзорных органов; необходимость четкой формализации большинства функций на предприятии; сложность внутренней структуры предприятия; требования к защите прав потребителей; необходимость противодействия коррупции; значимость человеческого фактора в качественном исполнении операций.

Учитывая опыт зарубежных компаний, внедрение системы «комплаенс» позволит открыть новые возможности для развития бизнеса, устранить или уменьшить риски, повысить качество корпоративного управления в целом, поэтому среди основных преимуществ можно выделить:

- лояльность и доверие клиентов, выраженные во вложении или передаче дополнительных денежных средств в доверительное управление или на брокерское обслуживание, благодаря соблюдению их интересов, защите прав, честному и справедливому отношению, чистой репутации, уровню долгосрочной доходности и качеству услуг с учетом эффективного управления комплаенс-рисками;
- доверие и заинтересованность акционера, инвестора (партнера), выраженные в финансировании развития компании, благодаря соблюдению их интересов и защите прав (в соответствии с требованиями законодательства и внутренними процедурами), эффективности корпоративного управления, чистой репутации, хорошим операционным результатам и величине прибыли;
- доверие и заинтересованность поставщиков, выраженные в предоставлении скидок и качестве услуг (товаров), благодаря надежности компании и добросовестной профессиональной работе ее сотрудников, честному отношению к контрагентским обязательствам, соблюдению договорных условий;
- доверие сотрудников и общества в целом, выраженные в лояльности сотрудников к компании и хорошей репутации, благодаря соблюдению прав сотрудников, справедливым

мотивационным программам и компенсационным схемам и мероприятиям в сфере корпоративной социальной ответственности [15].

Для оценки эффективности внедрения предложенной корпоративной системы «комплаенс» можно применить метод, предложенной А. В. Тимошкиным (формула 1) [12]. В качестве критерия выбора политики управления комплаенс-рисками предлагается использовать показатель текущей стоимости от вложений в организацию комплаенс-системы ΔI (в стоимостном выражении) за n лет. Она должна быть неотрицательной: $\Delta I \geq 0$.

$$\Delta I_i = \sum_{t=1}^k (B_{it} - C_{it}) - CO_i, \quad (1)$$

где CO_i — первичные затраты на создание подсистемы управления технологическими комплаенс-рисками, соответствующей уровню организации i ($i = [1; 4]$) от уровня исполнителей ($i = 1$) до уровня компании в целом ($i = 4$); B_{it} — выгоды от функционирования подсистемы комплаенс-менеджмента i в период времени t ; C_{it} — текущие затраты функционирования подсистемы комплаенс-менеджмента i в период времени t , включающие упущенную выгоду (оценка потенциальной выгоды в результате деятельности в компании, от которой следует отказаться/производить менее эффективным способом, по причине противоречия нормативным актам и регламентам) в результате мероприятий комплаенс-менеджмента.

Довольно важным в практическом отношении при решении различных задач планирования может оказаться ситуация, когда показатели выгоды функционирования подсистемы технологического комплаенс-менеджмента и затрат ее функционирования будут рассматриваться на одинаковом уровне для различных периодов (лет). В связи с чем формула преобразуется в вид:

$$\Delta I_i = n(B_i - C_i) - CO_i, \quad (2)$$

где n — число лет, на которое производится планирование комплаенс.

В отношении комплаенс-рисков основным эффектом функционирования системы управления ими послужит уклонение от событий риска, что положительно повлияет на успешность совокупной деятельности.

В завершение отметим, что соответствующая современным требованиям комплаенс-система, содействующая достижению установленных стратегических и тактических целей организации и обеспечивающая её устойчивое развитие в долгосрочной перспективе, может быть создана только при непосредственном участии и заинтересованности совета директоров и руководства компании путем принятия решений, которые учитывают комплаенс-риски, а также поддерживают комплаенс-культуру, что в совокупности является основой эффективного корпоративного управления.

Список литературы:

1. Ахуньянова Ч. Ф. Комплаенс-контроль в концепции устойчивого развития корпораций // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 3 (297). С. 1—10.
2. Бондаренко Ю. Эффективное управление compliance-рисками: системный подход и критический анализ // Корпоративный юрист. 2008. № 6. С. 29—32.
3. Бортников Г. П. Комплаенс-риск (риск несоблюдения): международные стандарты и их применимость в странах СНГ. URL: <http://www.iia.ru/public/zarsmi/bortnikov> (дата обращения: 03.03.2018).
4. Бортников Г. П. Комплаенс риск: его применимость. М.: Новое знание, 2013. 407 с.
5. Валиев В. Х. Комплаенс-функция в современных предприятиях придорожного сервиса как один из эффективных методов управления рисками. — URL: <https://www.science-education.ru/pdf/2015/2-2/27.pdf> (дата обращения: 02.02.2018).
6. Дело Siemens. Создание новой Compliance программы. URL: <http://www.complianceblog.ru/?tag=siemens> (дата обращения: 02.02.2018).
7. Ермакова Н. А., Ахуньянова Ч. Ф. Комплаенс контроль в системе внутреннего контроля корпораций // Проблемы учета. 2014. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/komplaens-kontrol-v-sisteme-vnutrennego-kontrolya-korporatsiy> (дата обращения: 02.02.2018).
8. История комплаенс в России. URL: <http://www.complianceblog.pdf> (дата обращения: 02.02.2018).
9. Копытин Д. А. Что такое compliance, или Играем по правилам // Кадровик. 2010. № 2. С. 15—23.

10. Оганезова Н. А., Шихвердиев А. П. Обеспечение благоприятного инвестиционного климата северного региона (на примере Республики Коми) путем разработки механизмов эффективного управления предпринимательскими рисками. — Сыктывкар: Изд-во СГУ им. Питирима Сорокина, 2015. 132 с.
11. Пустовалова Е. Ю. Предупрежден — значит вооружен. URL: <http://expert.ru/kazakhstan/2011/17/schejki-dlya-predatelej> (дата обращения: 02.02.2018).
12. Тимошкин А. В. Экономическая эффективность комплаенс-контроля // Банковское дело. 2008. № 7. С. 73—77.
13. Шалимова М. А. Современные тенденции развития комплаенс-контроля в банковской сфере // Внутренний контроль в кредитной организации. 2013. № 1. С. 109—110.
14. Шихвердиев А. П. Корпоративный контроль и управление рисками в системе корпоративного управления. — Сыктывкар: Изд. СыктГУ. 2012. 138 с.
15. Эффективная комплаенс система. URL: <https://www.uralsib-am.ru/mediacache/Management.pdf> (дата обращения: 02.02.2018).
16. Managing Trade Risk. U.S. Customs and Border Protection. URL: <http://www.cbp.gov/trade/trade-community/outreach-programs/trade-compliance/managing-risk> (дата обращения: 02.02.2018)

References:

1. Ahunyanova Ch. F. *Komplajens-kontrol' v kontseptsii ustoychivogo razvitiya korporatsiy* [Compliance control in the concept of sustainable development of corporations]// *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchët*. 2014. No. 3 (297). pp. 1—10.
2. Bondarenko Yu. *Effektivnoye upravleniye compliance-riskami: sistemnyy podkhod i kriticheskiy analiz* [Effective management of compliance-risk: a systematic approach and critical analysis]// *Korporativnyy yurist*. 2008. No. 6. pp. 29—32.
3. Bortnikov G. P. *Komplajens-risk (risk nesoblyudeniya): mezhdunarodnyye standarty i ikh primenimost' v stranakh SNG* [Compliance risk (risk of non-compliance): international standards and their applicability in the CIS countries]. Available at: <http://www.iiaru.ru/public/zarsmi/bortnikov> (accessed: 03.03.2018)
4. Bortnikov G. P. *Komplajens risk: yego primenimost'* [Compliance risk: its applicability]. М.: Novoye znaniye Publ., 2013. 407 p.
5. Valiev V. H. *Komplajens-funktsiya v sovremennykh predpriyatiyakh pridorozhnogo servisa kak odin iz effektivnykh metodov upravleniya riskami* [Compliance function in modern roadside service enterprises as one of the effective methods of risk management]. Available at: <https://www.science-education.ru/pdf/2015/2-2/27.pdf> (accessed: 02.02.2018).
6. *Delo Siemens. Sozdaniye novoy Compliance programmy*. [Case of Siemens. Create a new Compliance program.]. Available at: <http://www.complianceblog.ru/?tag=siemens> (accessed: 02.02.2018).
7. Ermakova N. A., Ahunyanova Ch. F. *Komplajens kontrol' v sisteme vnutrennego kontrolya korporatsiy* [Compliance control in the system of internal control of corporations]. *Problemy ucheta*. 2014. No. 3. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/komplajens-kontrol-v-sisteme-vnutrennego-kontrolya-korporatsiy> (accessed: 02.02.2018).
8. *Istoriya komplajens v Rossii* [History of compliance in Russia]. Available at: <http://www.complianceblog.pdf> (accessed: 02.02.2018).
9. Kopytin D. A. *Chto takoye compliance, ili Igrayem po pravilam* [What is compliance, or Playing by the rules]. *Kadrovik*. 2010. No. 2. pp. 15—23.
10. Oganезова Н. А., Шихвердиев А. П. *Obespecheniye blagopriyatnogo investitsionnogo klimata severnogo regiona (na primere Respubliki Komi) putem razrabotki mekhanizmov effektivnogo upravleniya predprinimatel'skimi riskami* [Ensuring a favorable investment climate in the Northern region (on the example of the Komi Republic) by developing mechanisms for effective management of business risks.]. — Сыктывкар: Изд. СыктГУ named of Pitirima Sorokina. 2015. 132 p.
11. Pustovalova E. Yu. *Preduprezhden — znachit vooruzhen* [Forewarned — means armed]. Available at: <http://expert.ru/kazakhstan/2011/17/schejki-dlya-predatelej> (accessed: 02/02/2018)
12. Timoshkin A. V. *Ekonomicheskaya effektivnost' komplajens-kontrolya* [Economic efficiency of compliance control]. *Bankovskoye delo*. 2008. No. 7. pp. 73—77.

13. Shalimova M. A. *Sovremennyye tendentsii razvitiya komplayens-kontrolya v bankovskoy sfere* [Modern Trends in the Development of Compliance Control in the Banking Sector]. *Vnutrenniy kontrol' v kreditnoy organizatsii*. 2013. No. 1. pp. 109—110.
14. Shikhverdiev A. P. *Korporativnyy kontrol' i upravleniye riskami v sisteme korporativnogo upravleniya* [Corporate control and risk management in the corporate governance system]. — Syktyvkar: Izd. SyktGU. 2012. 138 p.
15. *Effektivnaya komplayens sistema* [Effective compliance system]. Available at: <https://www.uralsib-am.ru/mediacache/Management.pdf> (accessed: 02/02/2018).
16. Managing Trade Risk. U.S. Customs and Border Protection. Available at: <http://www.cbp.gov/trade/trade-community/outreach-programs/trade-compliance/managing-risk> (accessed: 02.02.2018).

Для цитирования: Шихвердиев А. П., Оганезова Н. А., Вишняков А. А., Гудырева Л. В. Комплаенс-риски в менеджменте организаций // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2018. № 1. С. 20—27.

For citation: Shihverdiev A. P., Oganezova N. A., Vishnyakov A. A., Gudyreva L. V. Complex-risks in the management of organizations // Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital of Syktyvkar State University. 2018. № 1. P. 20—27.