

Prosovych, O. M. "Formuvannya investytsiinoho mekhanizmu pidpriemstv" [Formation of the Investment Mechanism of Enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, no. 484 (2003): 159-165. <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9604/1/25.pdf>

Sybyrka, L. A., and Korivchak, A. M. "Upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu ukrainskykh pidpriemstv v umovakh hlobalnoi ekonomichnoi turbulentnosti" [Investment Activity Management of Ukrainian Enterprises in the Global Economic Turbulence Conditions]. *Naukovyi vis-*

*nyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, is. 7, part 3 (2016): 82-85. [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7\\_3\\_2016ua/22.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_3_2016ua/22.pdf)

Zamiatina, N. V. "Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu pidpriemstva" [Theoretical and Methodological Principles of Investment Management of the Enterprise]. *Finansovyi prostrir*, no. 3 (2013): 138-142. <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/198/198>

УДК 334.02  
JEL: D81; M11; M29

## МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЮ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО БЕЗПЕКИ

©2021 ТЮТЧЕНКО С. М.

УДК 334.02  
JEL: D81; M11; M29

### Тютченко С. М. Модель організації на підприємстві системи комплаєнс-контролю як інструменту підвищення його безпеки

У статті обґрунтовано актуальність впровадження на підприємствах нової моделі управління ризиками – системи комплаєнс-контролю, особливість якої полягає в тому, що управління ризиками набуває всебічного характеру та координується в рамках усієї компанії. Метою статті є розробка та обґрунтування моделі організації на підприємстві системи комплаєнс-контролю, яка заснована на розмежуванні зон ризику. Проаналізовано методологічні наукові підходи до визначення поняття та функцій комплаєнс-контролю за функціональним, процесним, системним і результативним підходом. Запропоновано модель організації на підприємстві системи комплаєнс-контролю, яка, на відміну від існуючих, заснована на чіткому розмежуванні зони прийнятної ризику (максимального рівня залишкового ризику, який може прийняти на себе підприємство без загрози для його існування), що включає ризик-апетит і толерантність до ризику (додаткову величину залишкового ризику, яку компанія готова прийняти за умови вжиття заходів із мінімізації ризику), та зони неприйнятної ризику, яка починається із перевищення комплаєнс-ціни над втратами від комплаєнс-ризиків. Для прийняття рішень щодо зменшення ризиків на підприємстві запропоновано методіку формування та запровадження системи комплаєнс-контролю. Розроблені стратегії щодо кожного етапу впровадження комплаєнс-контролю є дієвими та можуть бути використані на будь-якому підприємстві з метою зменшення ризиків і підвищення його економічної безпеки.

**Ключові слова:** ризик, комплаєнс-контроль, економічна безпека, підприємство, зони ризику.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-201-206>

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

**Тютченко Світлана Миколаївна** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економічної та інформаційної безпеки, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ (просп. Гагаріна, 26, Дніпро, 49005, Україна)

**E-mail:** [tiutchenkosvetlana@gmail.com](mailto:tiutchenkosvetlana@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-8480-6519>

UDC 334.02  
JEL: D81; M11; M29

### Тютченко С. М. The Model of Organizing of the Compliance Control System at the Enterprise as the Instrument for Improving its Security

The article substantiates the relevance of the introduction of a new risk management model at enterprises – a compliance control system, the peculiarity of which is that risk management becomes comprehensive and coordinated within the whole company. The article is aimed at developing and substantiating the model of organization of the compliance control system at the enterprise, which is based on the division of risk zones. Methodological scientific approaches to definition of concept and functions of compliance control according to the functional, process, system and effective approaches are analyzed. The model of organization of the compliance control system at the enterprise is proposed, which, unlike existing ones, is based on a clear division of the acceptable risk zone (the maximum level of residual risk that an enterprise can take on without a threat to its existence), which includes risk appetite and risk tolerance (an additional amount of residual risk that the company is ready to take if measures are taken to minimize risk), and an unacceptable risk zone that begins with exceeding the compliance price over compliance losses. In order to make decisions on mitigation of risks at the enterprise, it is proposed a methodology for the formation and implementation of a compliance control system. The developed strategies for each stage of compliance control implementation are effective and can be used at any enterprise in order to reduce risks and increase economic security.

**Keywords:** risk, compliance control, economic security, enterprise, risk zones.

**Fig.:** 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

**Тютченко Світлана М.** – PhD (Economics), Senior Lecturer of the Department of Economic and Information Security, Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs (26 Haharina Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)

**E-mail:** [tiutchenkosvetlana@gmail.com](mailto:tiutchenkosvetlana@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-8480-6519>

**Д**инамічні зміни сучасного бізнес-середовища та функціонування підприємств в умовах невизначеності породжують таке складне явище, як ризики. Наразі на багатьох українських підприємствах застосовується лише фрагментарна система управління ризиками, що не дозволяє оперативної їх відслідковувати та своєчасно вживати заходи щодо їх упередження чи мінімізації. Зарубіжні ж компанії успішно застосовують нову модель управління ризиками – систему комплаєнс-контролю, особливістю якої полягає в тому, що управління ризиками набуває всебічного характеру та координується в рамках всієї компанії [7, с. 103].

Система комплаєнс-контролю в Україні має певне нормативно-правове підґрунтя, однак поява нових типів ризиків і трансформація вже існуючих потребують подальших досліджень методологічних аспектів її формування [7, с. 103]. Наразі відомо декілька методичних підходів до побудови системи комплаєнс-контролю. Перший підхід – сегментарний, передбачає здійснення контролю за видами діяльності, що супроводжуються високим рівнем ризику. Другий підхід – деталізований, передбачає здійснення контролю за окремими видами продукції чи послуг підприємства. Як перший, так і другий підходи мають певні переваги та, водночас, не позбавлені недоліків, а отже, потребують їх модифікації.

Здійснюючи пошук шляхів модифікації існуючих підходів до організації системи комплаєнс-контролю, виникає потреба, насамперед, чітко усвідомлювати сутність даного поняття та його відмінні риси як одного із інструментів забезпечення економічної безпеки підприємств..

Термін «комплаєнс» (англ. *compliance* – згода, відповідність) походить від дієслова *to comply* – відповідати. Наразі дослідниками виокремлено низку наукових підходів до трактування даного поняття, проте, на наш погляд, багато з авторських дефініцій є дискусійними та навіть суперечливими. Розглянувши авторські дефініції поняття «система комплаєнс-контролю», зазначимо, що поняття «комплаєнс» має розглядатись як один із важелів забезпечення економічної безпеки підприємства від негативної дії комплексу факторів, що впливають на його імідж.

Над теоретичними аспектами економічної безпеки підприємств та управління ризиками працюють науковці та практики. Серед численних напрацювань на особливу увагу заслуговують роботи Головки С., Ковбель А., Користіна О., Левченко Н., Мальського О., Некрасова В., Поліщука С., Роїк О., Ткаченко А., Іваної М. та інших.

Поняття «система комплаєнс-контролю» науковцями переважно трактується за функціональним, процесним, системним і результативним підходами. Так, Михайленко О. В. і Риштун Х. Ю. за функціональним підходом визначають «систему комплаєнс-контролю як сукупність механізмів щодо встанов-

лення та аналізу корупційно-небезпечних сфер діяльності, оцінки та управління ризиками і забезпечення комплексного захисту від загроз» [3, с. 124].

За процесним підходом при розкритті змістовної складової даного поняття акцент зроблено на процесі. Так, під системою комплаєнс-контролю розуміється безперервний процес нагляду за відповідністю роботи структурних одиниць внутрішнім положенням і зовнішнім стандартам (як національним, так і міжнародним) з метою захисту їх від комплаєнс-ризиків.

Системний підхід застосували вчені Калініченко Л. Л., Шуміло О. С., Кулімякін Я. Ю. [1, с. 242], Овсюк Н. В. [4, с. 664], Ковальчук О. В. [2]. Так, Ковальчук О. В. стверджує, що «система комплаєнс-контролю – це комплексна система керування ризиком, що дозволяє ідентифікувати даний вид ризику та здійснювати його систематичний моніторинг, забезпечуючи при цьому безперервну діяльність компанії та зменшуючи рівень прояву загроз, які носять нефінансовий характер втрат» [2, с. 154].

Метою статті є розробка та обґрунтування моделі організації на підприємстві системи комплаєнс-контролю, яка заснована на розмежуванні зон ризику та є інструментом підвищення його безпеки.

**Ф**ормування системи комплаєнс-контролю має визначитися чинниками утворення комплаєнс-ризиків, які, своєю чергою, визначають інструментарій системи комплаєнс-контролю та механізм його дії, а отже, і моделі системи комплаєнс-контролю. Модель комплаєнс-контролю є досить складною системою, елементи якої зумовлені особливостями кожного конкретного підприємства. Однак обов'язковими є такі складові:

- ✦ комплаєнс-програма компанії, особа, відповідальна за її реалізацію та комплаєнс-спеціаліст;
- ✦ система внутрішнього аудиту;
- ✦ оцінка корупційних ризиків;
- ✦ заходи запобігання порушень третіх осіб, що діють в інтересах чи від імені підприємства;
- ✦ засоби інформування про готування чи вчинення корупційних і пов'язаних з ними порушень;
- ✦ заходи реагування з боку керівництва на факти повідомлення про корупційні та пов'язані з ними порушення;
- ✦ захист осіб, що здійснюють повідомлення про вчинення корупційних і пов'язаних з ними порушень;
- ✦ правила взаємодії з правоохоронними органами в питаннях розслідування корупційних і пов'язаних з ними порушень;
- ✦ правила врегулювання конфлікту інтересів [5, с. 102].

Прийняття рішення щодо вибору моделі системи комплаєнс-контролю визначається комплаєнс-ціною, основою при розрахунку якої вважається так званий ризик-апетит [3, с. 122] (рис. 1).

прийнятному комплаєнс-ризикі та толерантності до ризику, вибором системи автоматизованого скринінгу тощо.

За результатами попередніх етапів слід роз-

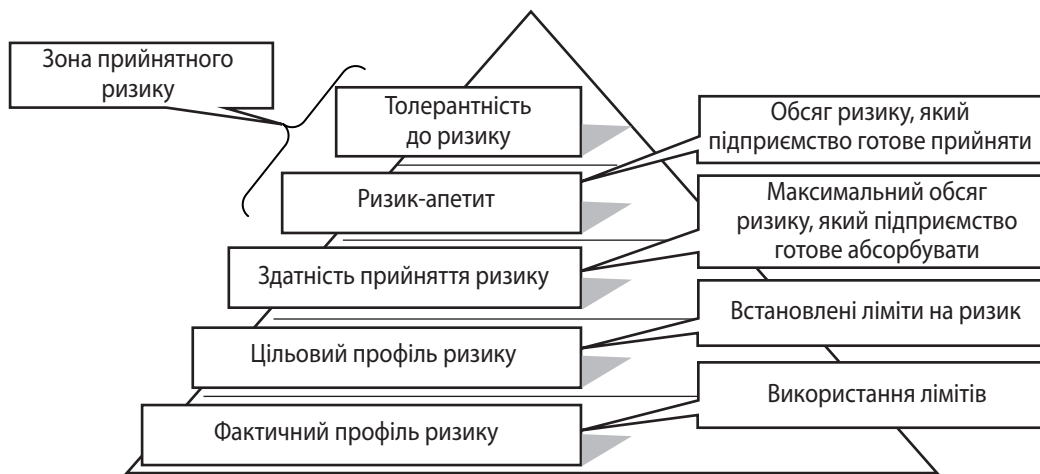


Рис. 1. Модель системи комплаєнс-контролю

Джерело: авторська розробка.

Ризик-апетит є по суті максимальним рівнем залишкового ризику, який може прийняти компанія без загрози її існуванню, тобто, іншими словами, ризик-апетит є тим показником, що визначає зону прийнятного для підприємства ризику.

Для її визначення пропонується такий порядок здійснення оцінки ризик-апетиту:

- ✦ розгляд діяльності підприємства у вигляді окремих бізнес-процесів (наприклад: відносини з контролюючими органами; участь у державних закупівлях; відносини з постачальниками та контрагентами тощо), в кожному з яких виділити складові елементи (підпроцеси);
- ✦ визначення осіб, що реалізують кожний конкретний бізнес-процес і підпроцес («власників процесу»), а також осіб, які здійснюють незалежний контроль за реалізацією таких процесів («контролерів») (наприклад: погодження рішень з керівником іншого відділу, юристом, бухгалтером; візування документів тощо);
- ✦ визначення ступеня ризику для кожного бізнес-процесу та підпроцесів, при реалізації яких виникнення правопорушень є найбільш імовірним [5, с. 104].

Варто звернути увагу на те, що «зона прийнятного ризику включає ризик-апетит і толерантність до ризику – додаткову величину залишкового ризику, яку підприємство готове прийняти за умови вжиття заходів із мінімізації ризику» [4]. Тому «ризик-апетит з максимальним значенням толерантності до ризику є межею ризику – максимальним рівнем залишкового ризику, який може прийняти на

себе підприємство без загрози його існуванню. Зона неприйнятного ризику починається із значення ризику (рівня втрат), що перевищує значення межі ризику [6, с. 128].

Отже, у разі, якщо комплаєнс-ціна вище втрат від комплаєнс-ризиків, то запровадження системи комплаєнс-контролю є недоцільним. Але варто зауважити, що втрати від комплаєнс-ризиків можуть вимірюватись як кількісними, так і якісними показниками, оскільки комплаєнс-ризикі можуть носити як фінансовий, так і правовий чи репутаційний характер. Тому однозначно стверджувати, що за умови перевищення комплаєнс-ціни над втратами від комплаєнс-ризиків запровадження компанією системи комплаєнс-контролю недоцільне, вважаємо невірним, оскільки репутаційні втрати інколи є більш вразливими для компаній, ніж фінансові. Таким чином, рішення щодо запровадження компаніями системи комплаєнс-контролю мають бути достатньо виваженими [7, с. 109].

З метою ідентифікації ризиків і підвищення економічної безпеки пропонується авторська методика прийняття рішень щодо формування та запровадження системи комплаєнс-контролю, етапи та стратегії якої зображено в табл. 1.

Відповідно до запропонованої моделі формування системи комплаєнс-контролю має розпочинатися з визначення конкретних бізнес-процесів і ділових операцій у діяльності підприємства, при реалізації яких існує висока ймовірність скоєння працівниками підприємства корупційних правопорушень.

## Етапи формування та запровадження системи комплаєнс-контролю на підприємстві

Етап	Стратегія
Визначення бізнес-процесів і ділових операцій	Визначення конкретних бізнес-процесів і ділових операцій у діяльності підприємства, при реалізації яких існує висока ймовірність скоєння працівниками підприємства корупційних правопорушень
Визначення переліку осіб	Визначення осіб, які реалізують кожний конкретний бізнес-процес і підпроцес («власників процесу»), а також осіб, які здійснюють незалежний контроль за реалізацією таких процесів
Визначення ступеня ризику	Визначення ступеня ризику для кожного бізнес-процесу та підпроцесу, при реалізації яких виникнення корупційних правопорушень є найбільш ймовірним
Ідентифікація та оцінювання комплаєнс-ризиків	Визначення критеріїв визнання комплаєнс-ризиків та їх ідентифікація. Оцінювання ступеня вразливості бізнесу та впливу на нього комплаєнс-ризиків. Пріоритизація комплаєнс-ризиків
Вибір стратегії управління комплаєнс-ризиками та постановка цілей	Вибір стратегії управління комплаєнс-ризиками та постановка цілей. Визначення доцільності створення відокремленого структурного підрозділу з комплаєнс-контролю та/чи покладання обов'язків щодо його здійснення на певних посадових осіб. Здійснення підбору групи експертів
Визначення комплаєнс-політики та розробка антикорупційної програми	Визначення комплаєнс-політики та розробка антикорупційної програми, антикорупційних стандартів, кодексу етики та ділової поведінки, внутрішніх правил і регламентів та внесення їх до ERM задля доступності пошуку та своєчасного інформування про зміни або нововведення
Ідентифікація інсайдерів та інсайдерської інформації	Визначення інсайдерів, інсайдерської інформації та інсайдерської діяльності як виду злочинної діяльності у сфері розповсюдження та використання інсайдерської інформації, здійснення якої може справити значний вплив на ціну одного чи кількох фінансових інструментів. Установлення комплаєнс-офіцером граничних меж високого, середнього та низького корупційного ризику укладання угод з контрагентами
Визначення зони прийнятного комплаєнс-ризиків (ризик-апетиту)	Вибір і валідація моделі й інструментів оцінки ризиків. Визначення профілю комплаєнс-ризиків – зони прийнятного комплаєнс-ризиків (меж ризик-апетиту та толерантності до ризику). Встановлення критеріїв ідентифікації санкційного ризику ділових партнерів. Вибір системи автоматизованого скринінгу
Формування карти корупційних ризиків	Формування карти корупційних ризиків підприємства, яка включатиме перелік основних бізнес-процесів (підпроцесів) підприємства, їх рівень ризику та зведений опис можливих корупційних правопорушень
Формування політики повідомлення про порушення	Визначення переліку посад, пов'язаних з високими корупційними ризиками. Формування політики повідомлення про порушення – порядок повідомлення комплаєнс-офіцера про порушення у сфері комплаєнсу, їх документування та подальше розслідування
Створення надійної інформаційної системи управління ризиками	Створення надійної інформаційної системи ефективного управління ризиками та звітування, яка забезпечить агрегування даних щодо ризиків компанії, оперативне та достовірне вимірювання ризиків як у звичайних, так і у стресових ситуаціях

Джерело: авторська розробка.

Черговим етапом формування системи комплаєнс-контролю має бути визначення осіб, які реалізують кожний конкретний бізнес процес і підпроцес («власників процесу»), а також осіб, які здійснюють незалежний контроль за реалізацією таких процесів.

На етапі ідентифікації комплаєнс-ризиків постає питання визначення критеріїв визнання комплаєнс-ризиків, їх ідентифікації та пріоритизації. Наступні етапи вирізняються вибором стратегії управління комплаєнс-ризиками та визначенням комплаєнс-політики, які супроводжуються розробкою антикорупційної програми, антикорупційних стандартів, кодексу етики та ділової поведінки, внутрішніх правил і регламентів.

З визначенням комплаєнс-політики постає питання створення відокремленого структурного підрозділу з комплаєнс-контролю та/чи покладання

обов'язків щодо його здійснення на певну посадову особу – комплаєнс-офіцера. Завданням комплаєнс-офіцера має бути надання допомоги керівництву компанії та керівникам структурних підрозділів у виявленні комплаєнс-ризиків, розробці плану заходів для їх зменшення тощо.

Наступним етапом організації системи комплаєнс-контролю на підприємстві має бути ідентифікація інсайдерів та інсайдерської інформації як виду злочинної діяльності у сфері розповсюдження та використання інсайдерської інформації, здійснення якої може мати значний вплив на ціну одного чи кількох фінансових інструментів. Завершенням даного етапу є встановлення комплаєнс-офіцером граничних меж високого, середнього та низького корупційного ризику укладання угод з контрагентами.

Значущість чергового етапу визначається встановленням профілю комплаєнс-ризиків, а саме: зони

робити карту комплаєнс-ризиків підприємства, яка включатиме перелік основних бізнес-процесів (під-процесів) підприємства, їх рівень ризику та зведений опис можливих корупційних правопорушень. Така «карта ризиків» може становити частину комплаєнс-програми чи існувати у формі окремого документа, затвердженого наказом керівника підприємства.

Не менш важливим є формування переліку посад, пов'язаних з високими корупційними ризиками. До працівників, що займають такі посади, можуть бути встановлені спеціальні вимоги щодо проведення перевірки при прийнятті на роботу, регулярне заповнення форми (декларації) щодо конфлікту інтересів, встановлення вимог щодо регулярного звітування про дотримання антикорупційного законодавства працівником і про випадки вимагання чи підбурювання працівника до вчинення корупційних правопорушень [5, с. 105].

Таким чином, перед підприємством, яке планує вжити заходів щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, стоїть складне завдання дотримання балансу між інтересами підприємства як єдиного цілого й особистою зацікавленістю працівників підприємства. З одного боку, працівники підприємства мають право у вільний від основної роботи час займатися будь-якою не забороненою законом діяльністю, вступати в майнові відносини тощо. З іншого боку, така приватна діяльність працівників, а також наявні у них сімейні та інші особисті відносини можуть суперечити інтересам підприємства [5, с. 114].

З метою врегулювання та запобігання конфлікту інтересів у діяльності працівників (а значить, і можливих негативних наслідків конфлікту інтересів для самого підприємства) підприємству варто прийняти окреме положення про конфлікт інтересів [5, с. 113].

Отже, виходячи з вищевикладеного, модель організації на підприємстві системи комплаєнс-контролю набуває такого вигляду (рис. 2).

Ризик присутній на всіх етапах фінансово-господарської діяльності підприємства, тому його наслідки мають вплив на рівень його економічної безпеки. Розробка механізму ідентифікації й оцінки ризиків дає можливість не тільки мінімізувати можливі втрати, але й розробити комплекс відповідних стратегічних заходів щодо запобігання їх у довгостроковій перспективі [8, с. 91].

## ВИСНОВКИ

Таким чином, за результатами дослідження запропоновано модель організації на підприємстві системи комплаєнс-контролю, яка, на відміну від існуючих, заснована на чіткому розмежуванні зони прийняттого ризику (максимального рівня залишкового ризику, який може прийняти на себе підприємство без загрози для його існування), що включає ризик-апетит і толерантність до ризику (додаткову величину залишкового ризику, яку компанія готова прийняти за умови вжиття заходів із мінімізації ризику) та зони неприйняттого ризику, яка починається із перевищення комплаєнс-ціни над втратами від комплаєнс-ризиків. З метою ідентифікації ризиків і підвищення економічної безпеки запропонована авторська методика прийняття рішень щодо формування та запровадження системи комплаєнс-контролю. Розроблені стратегії щодо кожного етапу впровадження комплаєнс-контролю є дієвими та можуть бути використані на будь-якому підприємстві з метою зменшення ризиків та підвищення його економічної безпеки. ■

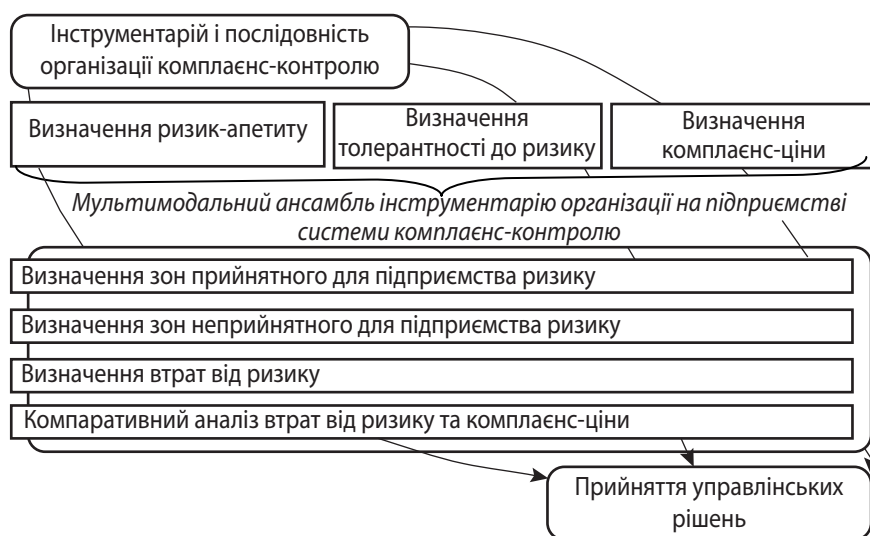


Рис. 2. Удосконалена модель організації на підприємстві системи комплаєнс-контролю

Джерело: авторська розробка.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Калініченко Л. Л., Шуміло О. С., Кулімякін Я. Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 138–143.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-138-143>
2. Ковальчук О. В. Поняття системи комплаєнс-контроль та особливості управління ризиком комплаєнс у банках України. *Молодь і ринок*. 2010. № 7–8. С. 153–157.
3. Михайленко О. В., Риштун Х. Ю. Ефективна система побудови комплаєнс-контролю в банківських установах. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. № 3. С. 120–126. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3\\_65\\_1\\_2018\\_ukr/20.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_65_1_2018_ukr/20.pdf)
4. Овсюк Н. В. Комплаєнс-контроль у сфері трудових правовідносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 662–667. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/128.pdf>
5. Окунев О., Бойко О., Лукін С. Антикорупційний комплаєнс : Посібник для програми з підготовки осіб, відповідальних за реалізацію антикорупційної програми. URL: <https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/Compliance.pdf>.
6. Юдіна С. В., Нагорнюк Г. О. Проблеми визначення та управління операційними ризиками комерційних банків. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 26. Ч. 2. С. 125–130. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26\\_2\\_2019ua/25.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_2_2019ua/25.pdf)
7. Levchenko N. M., Ivanova M. I. Methodological Aspects for Management of Compliance Risks of Companies. *Економічний вісник Державного вищого навчального закладу «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2020. № 1. С. 102–112. DOI: 10.32434/2415-3974-2020-11-1-102-112
8. Тютченко С. М. Ідентифікація ризиків як фактор економічної безпеки підприємства // Abstracts of II International Scientific and Practical Conference “Topical Issues of the Development of Modern Science». October 16–18, 2019. Sofia, Bulgaria : Publishing House “ACCENT”, 2019. P. 91–93. URL: [https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2019/10/topical-issues-of-the-development-of-modern-science\\_16-18.10.2019.pdf](https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2019/10/topical-issues-of-the-development-of-modern-science_16-18.10.2019.pdf)

## REFERENCES

Kalinichenko, L. L., Shumilo, O. S., and Kulimiakin, Ya. Yu. “Kadrova skladova ekonomichnoi bezpeky pidpriem-

stv rozdrubnoi torhivli” [The Personnel Component of Economic Resilience of a Retail Enterprise]. *Problemy ekonomiky*, no. 1 (2020): 138-143.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-138-143>

Kovalchuk, O. V. “Poniattia systemy komplaiens-kontrol ta osoblyvosti upravlinnia ryzykom komplaiens u bankakh Ukrainy” [The Concept of Compliance Control System and Features of Compliance Risk Management in Ukrainian Banks]. *Molod i ryнок*, no. 7-8 (2010): 153-157.

Levchenko, N. M., and Ivanova, M. I. “Methodological Aspects for Management of Compliance Risks of Companies”. *Ekonomichnyi visnyk Derzhavnoho vyshchoho navchalnoho zakladu «Ukrainskyi derzhavnyi khimiko-tekhnolohichnyi universytet»*, no. 1 (2020): 102-112. DOI: 10.32434/2415-3974-2020-11-1-102-112

Mykhailenko, O. V., and Ryshtun, Kh. Yu. “Efektyvna systema pobudovy komplaiens-kontroliu v bankivskykh ustanovakh” [The Effective System of Establishing Compliance Control in Banking Institutions]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, no. 3 (2018): 120-126. [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3\\_65\\_1\\_2018\\_ukr/20.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_65_1_2018_ukr/20.pdf)

Okuniev, O., Boiko, O., and Lukin, S. “Antykoruptsiinyi komplaiens : Posibnyk dlia prohramy z pidhotovky osib, vidpovidalnykh za realizatsiiu antykoruptsiinoi prohramy” [Anti-Corruption Compliance: A Handbook for the Training Program for Those Responsible for Implementing the Anti-corruption Program]. <https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/Compliance.pdf>

Ovsyuk, N. V. “Komplaiens-kontrol u sferi trudovykh pravovidnosyn” [Compliance Control in Employment Relationship]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, is. 23 (2018): 662-667. <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/128.pdf>

Tiutchenko, S. M. “Identyfikatsiia ryzykiv yak faktor ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva” [Risk Identification as a Factor of Economic Security of the Enterprise]. *Topical Issues of the Development of Modern Science*. 2019. [https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2019/10/topical-issues-of-the-development-of-modern-science\\_16-18.10.2019.pdf](https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2019/10/topical-issues-of-the-development-of-modern-science_16-18.10.2019.pdf)

Yudina, S. V., and Nahorniuk, H. O. “Problemy vyznachenia ta upravlinnia operatsiinykh ryzykamy komertsiinykh bankiv” [Problems of Determination and Management of Operational Risks of Commercial Banks]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, is. 26, part 2 (2019): 125-130. [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26\\_2\\_2019ua/25.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_2_2019ua/25.pdf)