

УДК 338.242.2:334.012.42:65.012.42

**КОМПЛАЄНС У БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННІ ТА ЙОГО РОЛЬ У  
СТВОРЕННІ ЕФЕКТИВНИХ НОРМ ГОСПОДАРСЬКОЇ  
ПОВЕДІНКИ**

10.30838/ P.ES.2224.050618.173.121

**Овсієнко О.В., к.е.н.***Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого*

Метою статті є визначення сутності комплаєнсу та аналіз його функцій у бізнес-адмініструванні. Розкрито внутрішні суперечності методологічних підходів до тлумачення комплаєнсу (екзогенність vs. ендогенність; обов'язковість vs. добровільність; процесний vs. функціональний підхід; ізоморфізм). Виділено функції комплаєнсу у бізнес-адмініструванні: управління ризиками; підвищення рівня капіталізації бізнесу, зростання доходності та ринкової вартості акцій; дисциплінування менеджменту та найманих працівників; забезпечення лояльності стейкхолдерів; оновлення стратегії компанії, отримання додаткових конкурентних переваг; створення ефективних норм господарської поведінки. Доведено, що комплаєнс відіграє важливу роль у створенні ефективних норм господарювання: він започатковує певний стандарт господарської поведінки, в основі якого – повна прозорість діяльності, запобігання будь-яким спробам неправомірного використання ресурсів бізнес-організації. Економічна вигідність такого типу поведінки перетворює бізнес-агентів на провайдерів правової економіки – середовища рівних можливостей у реалізації соціально-економічних прав.

**Ключові слова:** комплаєнс, бізнес-адміністрування, господарська поведінка, норми господарської поведінки, правова економіка

UDC 338.242.2:334.012.42:65.012.42

**COMPLIANCE IN BUSINESS ADMINISTRATION AND ITS ROLE IN  
EFFECTIVE RULES OF ECONOMIC BEHAVIOR CREATING**

10.30838/ P.ES.2224.050618.173.121

**Ovsiienko O., PhD in Economics***National Law University named after Yaroslav the Wise*

The purpose of the article is to determine the nature of the compliance and analysis of its functions in business administration. The internal contradictions of methodological approaches to the compliance interpretation (exogeneity vs. endogeneity, compulsory vs. voluntary, process approach vs. functional approach, isomorphism) are revealed. Compliance features in business administration are highlighted: risk management; raising the level of capitalization business, growth of profitability and market value of shares; discipline of management and employees; securing loyalty of stakeholders;

updating the company's strategy, obtaining additional competitive advantages; creation of economic behavior effective norms. It is proved, that compliance plays an important role in effective business rules creating: it initiates a certain standard of economic behavior, which is based on full transparency of the activity, prevention of any attempts to misuse the business resources. The economic benefit of this behavior type transforms business agents into providers of legal economics – an environment for equal opportunities in the implementation of socio-economic rights.

**Keywords:** compliance, business administration, economic behavior, the norms of economic behavior, legal economy

**Актуальність проблеми.** Високий ступінь економічної свободи та можливість вільної реалізації соціально-економічних прав кожного суб'єкту суспільства є сучасним орієнтиром розвитку багатьох країн світу. Відносно успішно цей тренд реалізується у країнах, де вдалося створити таку інституціональну систему, норми господарської поведінки якої спрямовують економічних агентів до соціально-орієнтованого порядку на основі принципу верховенства права.

Нажаль в Україні така інституціональна система все ще відсутня, наслідками чого є високий рівень корупції, монополізації економіки, численні неправомірні порушення права приватної власності, уможливлені, серед іншого, діями державних агентів, штучно створена асиметрія у реалізації контрактних прав. Тому виникає потреба у пошуку таких напрямів інституційного проектування економіки, які б забезпечили стійкий попит з боку суб'єктів господарювання на втілення принципу верховенства права у систему норм, що регламентують їх взаємовідносини. Одним з таких інститутів є комплаєнс, широко розповсюджений у господарській практиці розвинених країн світу.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Дослідження інституту комплаєнсу, механізмів реалізації комплаєнс-функції, її ролі та значення у бізнес-адмініструванні – порівняно новий напрям сучасної теорії менеджменту. Виокремлення комплаєнсу в окремий напрям досліджень (відмінний від корпоративного контролю) відбулося багато у чому під впливом посилення вимог до підвищення якості корпоративного управління, забезпечення прозорості, інформаційної відкритості та етичної поведінки компаній.

Різні аспекти комплаєнсу дістали широкого висвітлення як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Так, у роботах М. Альошина, Є. Альошиної [1], М. Х. Баер [2], А. Бородіна [3],

С. Дж. Гріффіта [4], Дж. П. Міллера [5], В. Черепанової [6], наголошується на регуляторній складовій комплаєнсу, яка полягає у запобіганні та виявленні порушень норм законодавства або внутрішніх правил організації. Інші дослідники, зокрема А. Волошенко [7], Ю. Войціцький, Д. Якимчук [8], А. Дехгані [9], О. Сарахман, В. Козьол [10], Т. Момот, Ю. Мізік, С. Політучій [11], акцентують увагу на антикорупційній функції комплаєнсу, його здатності протистояти використанню неправомірних бізнес-практик, спрямованих на отримання економічними агентами необґрунтованих привілеїв завдяки участі у непрозорих схемах розподілу як приватних, так і суспільних ресурсів. Вагоме значення мають спроби дослідити комплаєнс як спосіб корпоративного контролю та управління бізнес-ризиками, що виникають внаслідок недобросовісної поведінки менеджменту і персоналу бізнес-організацій (Т. Кірчмаєр, М. Селваггі [12], О. Неізнестна [13], О. Сарахман, В. Козьол [10]).

Проте соціально-економічна роль інституту комплаєнсу у створенні ефективних норм господарської поведінки залишається недостатньо дослідженою. Також потребують додаткового вивчення і функції комплаєнсу у бізнес-адмініструванні.

**Мета роботи.** Метою роботи є визначення сутності інституту комплаєнсу та аналіз його функцій у бізнес-адмініструванні, виявлення і розкриття соціально-економічної ролі комплаєнсу в процесі створення ефективних норм господарської поведінки.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Оскільки комплаєнс є порівняно новим напрямом наукових досліджень у сфері менеджменту, єдиного підходу до визначення його сутності ще не напрацьовано. У табл. 1 наведений порівняльний аналіз теоретико-методологічних підходів до розкриття сутності комплаєнсу, а також зроблено спробу виділити принципи, на яких ґрунтується той чи інший підхід.

З табл. 1 видно, що загалом комплаєнс тлумачать як сукупність заходів, які адаптують господарську поведінку бізнес-організації до виконання встановлених, у тому числі нормативних, вимог. Виходячи з цього, найбільші методологічні розбіжності у розумінні інституту комплаєнсу пов'язані з таким:

Таблиця 1. – Порівняльний аналіз теоретико-методологічних підходів до визначення сутності поняття «комплаєнс»

Автор, джерело	Визначення поняття «комплаєнс»	Теоретико-методологічні принципи дослідження комплаєнсу (виділені автором)
1 М. Альошин, Є. Альошина (М. Алешин, Е. Алешина) [1, с. 5]	2 <i>Комплаєнс</i> передбачає, що діяльність корпорації та її працівників буде регулюватися не тільки вимогами законів і підзаконних нормативних актів, але ще й галузевими стандартами, вираженими в актах організації самоврядування, а також нормами, закріпленими в локальних нормативних актах, та відповідати кращим практикам.	3 1. Ендогенність комплаєнсу для корпорації. 2. Поєднання економічної раціональності у господарській поведінці бізнес-організації з зовнішніми соціальними обмеженнями. 3. Добровільність впровадження комплаєнс-програм.
М. Х. Баєр (Migiam H. Baer) [2, с. 10]	3 <i>Комплаєнс</i> – це система політики та контролю, яка впроваджується організаціями з метою запобігання порушенням закону та переконання зовнішніх органів влади у тому, що організація вживає заходи щодо стримування порушень законодавства. <i>Комплаєнс</i> -програми спрямовані на забезпечення відповідності бізнес-адміністрування встановленим правовим, а також дедалі частіше етичним та культурним нормам.	1. Ізоморфізм (розуміння комплаєнсу як можливого заміника державних регуляторних практик). 2. Поєднання економічної раціональності у господарській поведінці бізнес-організації з зовнішніми соціальними обмеженнями. 3. Відмова від обов'язковості комплаєнс-програм, добровільність їх впровадження.
Ю. Бондаренко (Ю. Бондаренко) [16, с. 31]	3 <i>Комплаєнс</i> – це невід'ємна частина корпоративної культури компанії, яка передбачає, що виконання кожним співробітником своїх посадових обов'язків, включаючи прийняття рішень на всіх рівнях, має відповідати стандартам законності та сумлінності, встановленим компанією для ведення своєї діяльності.	1. Добровільність впровадження комплаєнсу. 2. Процесний підхід до реалізації комплаєнс-програм як складової корпоративної культури. 3. Поєднання індивідуальної та організаційної поведінки.
С. Дж. Гріффіт (Sean J. Griffith), [4, с. 2078, 2082]	3 <i>Комплаєнс</i> – це сукупність внутрішніх процесів, за допомогою яких фірми адаптують свою поведінку до встановлених норм. <i>Комплаєнс</i> встановлює внутрішні механізми попередження та виявлення порушення законодавства і регуляторних практик. <i>Комплаєнс</i> – це урядовий мандат, накладений на фірми за допомогою попереджувальних стимулів, подальших тактичних заходів та зусиль для сигналізації про порушення норм.	1. Екзогенність сучасного комплаєнсу для корпорації. 2. Обов'язковість комплаєнсу у бізнес-адмініструванні, яка встановлюється державою. 3. Ізоморфізм (розуміння комплаєнсу як заміника державних регуляторних практик).

Продовження табл. 1

1	2	3
А. Бородін (А. Бородин) [3, с. 157]	<i>Комплаєнс</i> – це комплекс заходів, правил та методів внутрішнього контролю у системі фінансово-господарської діяльності компанії з метою забезпечення відповідності діяльності компанії встановленим зовнішнім та/або внутрішнім нормам і вимогам.	1. Ендогенність сучасного комплаєнсу для корпорації. 2. Процесний підхід до визначення комплаєнсу як способу управління ризиками.
А. В. Волошенко, [7, с. 407]	<i>Комплаєнс</i> – набір принципів, правил і методів протидії корупційним зловживанням; це система стандартів і процедур приведення в нормативно-правовий порядок (насамперед, антикорупційний) найбільш важливих сфер і сегментів економіки.	1. Обмеженість сфери комплаєнсу антикорупційними практиками. 2. Ізоморфізм (розуміння комплаєнсу як можливого заміника державних регуляторних практик).
Дж. П. Міллер (Geoffrey P. Miller) [5, с. 2078, 2082]	<i>Комплаєнс</i> – це процеси, за допомогою яких організація прагне забезпечити відповідність організаційної поведінки бізнес-агента та індивідуальної поведінки його працівників встановленим нормам, що можуть включати або вимоги законів або правил, або внутрішні правила організації.	1. Ізоморфізм (розуміння комплаєнсу як можливого заміника державних регуляторних практик). 2. Поєднання індивідуальної та організаційної поведінки.
О. В. Неівестна [13, с. 269]	<i>Комплаєнс</i> – це сукупність вбудованих в кожний бізнес-процес організації функцій, спрямованих на дотримання внутрішніх стандартів ведення бізнесу, корпоративної етики та законодавчих і нормативних вимог з метою досягнення найвищої ефективності фінансово-господарської діяльності.	1. Процесний підхід до визначення комплаєнсу як способу управління бізнес-ризиками. 2. Ендогенність комплаєнсу для корпорації.
І. Пальцун [17, с. ]	<i>Комплаєнс</i> – це корпоративна політика, спрямована на мінімізацію правових і репутаційних ризиків, які виникають внаслідок порушення співробітниками професійних та етичних вимог, встановлених документами компанії.	1. Процесний підхід до реалізації комплаєнсу як складової антикорупційної практики. 2. Процесний підхід до комплаєнсу як способу управління бізнес-ризиками.
В. А. Черепанова [6, с. 12]	<i>Комплаєнс</i> – це розробка внутрішньої системи політик, заходів, процедур з контролю, виявлення та запобігання порушенням законодавства, нормативних актів, правил і стандартів.	1. Функціональний підхід до комплаєнсу як складової корпоративного контролю. 2. Ендогенність комплаєнсу для корпорації.

Джерело: авторська розробка

- екзогенність або ендогенність комплаєнсу у бізнес-організаціях. Так, у дослідженнях С. Дж. Гріффіта доводиться, що інститут комплаєнсу є зовнішнім, примусово введеним в організацію під тиском держави [4, с. 2082-2083]. Сприйняття комплаєнсу як ендогенного інституту характерне для авторів, що розглядають його як складову корпоративного управління ризиками (А. Бородін, О. Неізнестна, І. Пальцун).

За таких умов комплаєнс-функція бізнес-адміністрування полягає у прийнятті рішень не тільки з позицій індивідуальної економічної раціональності бізнес-організації, а й під впливом соціальних, культурних, етичних норм, що дозволяє зменшити ризики нефінансового характеру (зокрема уникнути репутаційних втрат, які негативно позначаються на капіталізації компаній);

- обов'язковість або добровільність комплаєнсу для бізнес-організації. Переважна більшість науковців (М. Альошин, Є. Альошина [1], М. Х. Баер [2], Ю. Бондаренко [16], В. Черепанова [6] та інші) переконана у тому, що впровадження комплаєнсу в корпоративне управління є економічно вигідним, хоча безпосередньо економічний ефект комплаєнсу оцінити важко. Так, у роботі А. Дехгані наводяться приклади фінансових втрат, понесених корпораціями через недосконалість або недостатність комплаєнс-програм [9]. Проте існують і дослідження, які ставлять під сумнів ефективність витрат, пов'язаних з організацією комплаєнс-практики. При цьому справедливо наголошується, що комплаєнс відволікає корпоративні ресурси на контроль поточної діяльності на шкоду розробці перспективних стратегій (Т. Кірчмаєр, М. Селваггі [12, с. 3-4]). Також висловлюється думка про те, що комплаєнс не має замінювати дії державних органів щодо встановлення законності поведінки бізнес-суб'єктів (С. Дж. Гріффіт [4, с. 2082]);

- ізоморфізм – сприйняття комплаєнсу як заміника державної регуляторної практики. Ізоморфізм, як зазначають Дж. Етьєн та М. Венделн, є традиційним для неоінституціонального підходу принципом досліджень комплаєнсу [18, с. 143-144]. Згідно з цим підходом, комплаєнс стає сурогатом держави або її окремих інститутів у випадках, коли законодавчі вимоги неоднозначні або суперечливі [18, с. 144]. Тобто за умов невизначеності орієнтирів господарської поведінки, впровадження комплаєнсу у бізнес-адміністрування стає

запобіжним заходом імовірного порушення законодавчих вимог або запобіжним заходом отримання неправомірної вигоди, спотворення конкурентного середовища на ринку, нехтування економічними правами стейкхолдерів, що не мають можливостей впливу на корпоративні рішення. Протилежним до цього підходу є розуміння комплаєнсу як внутрішнього засобу дисциплінування менеджменту та працівників в інтересах власника корпорації (І. Пальцун [17], О. Сарахман, В. Козьол [10, с. 87]);

- процесний або функціональний підхід до комплаєнсу. Розбіжності між цими підходами виявляються у побудові комплаєнс-практики. Процесний підхід передбачає наявність у бізнес-організації комплаєнс-культури, основою якої є персональна відповідальність кожного працівника та організації в цілому за відповідність їх економічної поведінки як нормативно встановленим вимогам, так і добровільно прийнятим зобов'язанням (Ю. Бондаренко [16], Т. Момот, Ю. Мізік, С. Політучій [11], І. Пальцун [17], О. Неізнана [13] та інші). Функціональний підхід втілюється в організації комплаєнсу за принципом «необхідно та достатньо» – тобто економічна поведінка організації оцінюється ситуативно, виключно з позицій відповідності обов'язковим розпорядчим вимогам держави.

Внутрішня суперечливість методологічних підходів до тлумачення комплаєнсу призводить до того, що реальний зміст комплаєнсу-процедур суттєво відрізняється у конкретних бізнес-структурах. З практичної точки зору сутність комплаєнсу розкривається у його функціях. Серед них, зокрема, можна виділити такі:

1. *Управління ризиками.* Комплаєнс-програми як складова бізнес-адміністрування значно знижують імовірність фінансових збитків, які можуть виникнути через порушення встановлених норм та правил (штрафні санкції за невідповідність продукції стандартам, порушення екологічних правил, фінансові компенсації споживачам через відкликання продукції з ринків, штрафні санкції, накладені за участь бізнес-організації у недобросовісних ділових практиках, корупційних схемах тощо).

Як зазначає А. Дехгані, «навіть у випадку виявлення порушень, за умов наявності ефективної системи комплаєнс у момент порушення, компанія може бути звільнена від відповідальності або розмір санкцій

буде суттєво зменшено» [9]. Цікавий приклад уникнення фінансових збитків завдяки комплаєнс-процедурам було наведено Л. Курилко, фінансовим директором компанії ТОВ «Оріфлейм Україна», під час дебатів у Бізнес-школі МІМ, що відбувалися в рамках Business Integrity Week 2018, організаторами якої виступили Всеукраїнська мережа доброчесності та комплаєнс (UNIC) і Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) в Україні. У 2016 р. компанією було ініційовано податкову перевірку, за підсумками якої податкові донарахування становили 72 млн. грн. Проте будучи впевненою у дотриманні встановлених правил і процедур, компанія наполягла на додатковій перевірці, що закінчилася досудовим скасуванням усієї штрафної суми [19]. Варто також зазначити, що комплаєнс зменшує вірогідність нефінансових, у тому числі репутаційних ризиків.

2. *Підвищення рівня капіталізації бізнесу, зростання доходності та ринкової вартості акцій.* Ефективна система комплаєнсу, яка з-поміж іншого передбачає високу інформаційну відкритість та прозорість у діяльності компанії, посилює інвестиційну привабливість бізнесу, зміцнює репутацію компанії. На думку О. Гейчук, «наявність комплаєнс-контролю є надзвичайно важливим для українських компаній, які планують вихід на міжнародні ринки капіталу» [18]. Адже потенційні інвестори зацікавлені не тільки у набутті активів та прибутках, а й у безпеці власних капіталовкладень, прозорості набуття активів.

3. *Дисциплінування менеджменту та найманих працівників.* За даними аудиторської компанії «KPMG Україна», наша країна посідає шосте місце у світі за кількістю розкрадань та шахрайств, спричинених власними працівниками [11, с. 168]. З огляду на це організація комплаєнс-практики, яка передбачає створення служб внутрішнього аудиту, систематичний моніторинг комплаєнс-ризиків, заохочення працівників вільно повідомляти про власну стурбованість стосовно незаконної, неетичної або сумнівної практики, не побоюючись санкцій, сприяє виявленню найбільш вірогідних сфер шахрайства та своєчасного запровадження випереджувальних заходів.

4. *Забезпечення лояльності стейкхолдерів.* Відомо, що конфлікти зі стейкхолдерами (територіальними громадами, споживачами, суспільними організаціями, профспілками, галузевими та професійними спільнотами і т. інш.) можуть як спричинити значні збитки для бізнес-



агентів, так і взагалі поставити під сумнів перспективи подальшого провадження бізнесу. Тому комплаєнс у бізнес-адміністрування зазвичай не обмежується виключно дотриманням встановлених нормативних вимог та обов'язкових розпорядчих процедур, а враховує також численні необов'язкові стандарти, правила, процедури тощо. Це дозволяє заздалегідь вибудовувати організаційну поведінку у такий спосіб, який дозволяє уникати вірогідних ризиків, зумовлених нелояльністю стейкхолдерів до бізнес-організації.

5. *Оновлення стратегії компанії, отримання додаткових конкурентних переваг.* Комплаєнс-практика – це насамперед можливість провести ревізію цілей компанії, визначити нові перспективні напрями її діяльності. Часто результатом комплаєнсу стає викриття зловживань корпоративними ресурсами, організаційні, технологічні перетворення, протидія рейдерським захопленням. Незважаючи на те, що міжнародний стандарт ISO 19600:2014 – Compliance management systems [19] не є обов'язковим, його використання забезпечує низку конкурентних переваг. Зокрема, у деяких випадках від бізнес-організації під час IPO, отримання грантів на розвиток бізнесу, кредитів від міжнародних валютно-фінансових установ вимагають додержання цього стандарту.

6. *Створення ефективних норм господарської поведінки.* Комплаєнс започатковує певний стандарт господарської поведінки, в основі якого – повна прозорість діяльності, неприйняття та запобігання будь-яким спробам неправомірного використання ресурсів бізнес-організації (у тому числі участі у корупційних схемах). Якщо заходи комплаєнсу впроваджуються добровільно, а сама комплаєнс-практика стає ендогенною складовою бізнес-адміністрування, можна очікувати високої ефективності відповідних заходів. За таких умов економічно вигідною стає співпраця з контрагентами, які додержуються аналогічних принципів ведення бізнесу. Можна стверджувати, що правовий стандарт господарської поведінки не нав'язується примусово під страхом покарання зовнішніми по відношенню до бізнесу інститутами, а свідомо формується та розповсюджується самими бізнес-агентами під впливом власного економічного інтересу. Це перетворює їх на провайдерів правової економіки – середовища рівних можливостей у реалізації соціально-економічних прав.

В Україні комплаєнс не є обов'язковим для бізнес-агентів. Виключення складають юридичні особи, визначені Законом України «Про запобігання корупції» [20, ст. 62, п. 2]. Переважно це підприємства з великою часткою державної власності, а також підприємства, які беруть участь у державних закупівлях. НБУ також радить впроваджувати комплаєнс комерційним банкам [21]. Хоча комплаєнс у бізнес-адмініструванні в Україні добровільний, приватні економічні агенти демонструють зацікавленість у цьому інституті. Так, за ініціативою Ради бізнес-омбудсмена в Україні за підтримки ЄБРР та ОЕСР, в Україні створена Всеукраїнська мережа доброчесності та комплаєнсу, яка наразі нараховує 57 учасників, серед яких чимала кількість великих підприємств.

Державні підприємства менш активні у впровадженні комплаєнсу. Дослідження, проведене Transparency International Україна (TUI) довело, що запровадження комплаєнс-програм на підприємствах державної форми власності продиктовано не бажанням запровадження кращих практик запобігання корупції, а формальним, в більшості випадків, виконанням вимог антикорупційного законодавства [8, с. 8]. Так, з 50 найбільших державних підприємств 25 взагалі не мають антикорупційної програми або вона недоступна широкому загалу [8, с. 22].

**Висновки.** Оскільки комплаєнс у бізнес-адмініструванні є порівняно новим явищем у практиці управління, теорією менеджменту не напрацьовано єдиного підходу до визначення сутності цього інституту. Відповідно, дослідження цієї соціально-економічної категорії спираються на подекуди суперечливі методологічні принципи, серед яких: екзогенність vs. ендогенність інституту комплаєнсу для бізнес-адміністрування; обов'язковість vs. добровільність; процесний vs. функціональний підхід до запровадження інституту комплаєнсу у бізнесі; ізоморфізм.

Внутрішня суперечливість методологічних підходів до тлумачення комплаєнсу призводить до того, що реальний зміст комплаєнс-процедур суттєво відрізняється у конкретних бізнес-структурах. З практичної точки зору сутність комплаєнсу розкривається у його функціях, серед яких можна виділити такі: управління ризиками; підвищення рівня капіталізації бізнесу, зростання доходності та ринкової вартості акцій; дисциплінування менеджменту та найманих працівників; забезпечення

лояльності стейкхолдерів; оновлення стратегії компанії, отримання додаткових конкурентних переваг; створення ефективних норм господарської поведінки.

Комплаєнс відіграє важливу роль у створенні ефективних норм господарювання: він започатковує певний стандарт господарської поведінки, в основі якого – повна прозорість діяльності, неприйняття та запобігання будь-яким спробам неправомірного використання ресурсів бізнес-організації. Економічна вигідність такого типу поведінки перетворює бізнес-агентів на провайдерів правової економіки – середовища рівних можливостей у реалізації соціально-економічних прав. У зв'язку з цим перспективи подальших досліджень у цій сфері пов'язані з визначенням та аналізом ефективності конкретних складових комплаєнс-практик, визначенням інституціональних умов їх впровадження.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Алешин М. М., Алешина Е. И. Комплаєнс как инструмент повышения стоимости корпорации. *Науковедение*. 2016. Том 8. № 5. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/48EVN516.pdf> (дата звернення: 08.09.2018).
2. Baer Miriam H. *Governing Corporate Compliance*. Boston College Law Review. 2009. Vol. 50. № 1; Brooklyn Law School. 2009. Legal Studies Paper № 166. URL: <https://ssrn.com/abstract=1474291> (дата звернення: 08.09.2018).
3. Бородин А. Г. Комплаєнс: проблема минимизации нефинансовых рисков в корпоративном управлении. *Актуальные вопросы управления*. Вестник Государственного университета управления. Москва. 2015. № 10. С. 157–162. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komplaens-problema-minimizatsii-nefinansovyh-riskov-v-korporativnom-upravlenii> (дата звернення: 08.09.2018).
4. Griffith Sean J. *Corporate Governance in an Era of Compliance*. William & Mary Law Review. 2016. Vol. 57. № 6; Fordham Law Legal Studies Research Paper. № 2766661. URL: <https://ssrn.com/abstract=2766661> (дата звернення: 08.09.2018).
5. Miller Geoffrey P. *The Law of Governance, Risk Management, and Compliance*. Compliance Trends Survey. Deloitte&Compliance Week, In Focus. 2014. URL: <https://perma.cc/9KRW-JTWB> (дата звернення: 08.09.2018).
6. Черепанова В. А. *Комплаєнс-программа организации: монография*. М.: ИНФРА-М, 2016. 288 с.
7. Волошенко А. В. *Комплаєнс-практика как превентивный метод борьбы с коррупцией*. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7. С. 405–413.

8. Войціцький Ю., Якимчук Д. Прозорість корпоративної звітності: оцінка найбільших приватних та державних компаній України. Огляд Transparency International Україна. 2016. URL: [https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2017/02/ti\\_rating\\_ukr\\_final\\_web.pdf](https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2017/02/ti_rating_ukr_final_web.pdf) (дата звернення: 09.09.2018).
9. Дехгани А. Комплаєнс: цена и ценность антикоррупционного законодательства для бизнеса в Украине. Дело. 7 июля 2016. URL: <https://delo.ua/business/komplaens-cena-i-sennost-antikorrupcionnogo-zakonodatelstva-d-319472/> (дата звернення: 09.09.2018).
10. Сарахман О. М., В. Козьол. Функціонування комплаєнс-контролю у вітчизняній банківській справі. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2015. Вип. 2. С. 87–90. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2015\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_2_22) (дата звернення: 08.09.2018).
11. Момот Т. В., Мізік Ю. І., Політучій С. Я. Антикорупційний комплаєнс у системі стратегічного моніторингу кадрової безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 6. С. 167–174.
12. Kirchmaier Tom, Selvaggi Mariano. The Dark Side of 'Good' Corporate Governance: Compliance-Fuelled Book-Cooking Activities. FMG Discussion Paper. 2006. № 559. URL: <https://ssrn.com/abstract=895362> (дата звернення: 08.09.2018).
13. Неізнана О. В. Дослідження практики комплаєнс у страхових компаніях України. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 3. С. 267–273.
14. Перерва П. Г. Комплаєнс-программа промышленного предприятия: цели и задачи. Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Економічні науки». 2017. № 24. С. 153–158.
15. Беляев Ю. К. Применение инструментов комплаєнс-контроля для оптимизации корпоративного управления фармацевтическими компаниями. Известия УрГЭУ. 2013. № 1 (45). С. 45–50.
16. Бондаренко Ю. Эффективное управление compliance-рисками: системный подход и критический анализ. Корпоративный юрист. 2008. № 6. С. 31–34.
17. Пальцун І. М. Compliance-політика як складова корпоративної культури підприємства. Торівля та ринок України: Збірник наук. праць. 2013. Вип. 35. С. 134 - 141.
18. Étienne J., Wendeln M. Compliance theories: A literature review. The Political Sociology of European Law. 2010. Vol. 60. № 2. P. 139–162. URL: [https://www.jstor.org/stable/revfranscipoleng.60.2.139?newaccount=true&read-now=1&seq=5#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/revfranscipoleng.60.2.139?newaccount=true&read-now=1&seq=5#metadata_info_tab_contents) (дата звернення: 09.09.2018).
19. Будь в тренді: чому компанії впроваджують у роботу комплаєнс. K.Fund Media. 24 травня 2018 р. URL: <https://kfund-media.com/bud-v-trendi-chomu-kompaniyi-vprovadzhuuyt-u-robotu-komplaens/> (дата звернення: 13.09.2018).

20. Гейчук О. Особенности национального комплаенса или как обеспечить прозрачность и соответствие в украинских компаниях. Украинский бизнес-ресурс (UBR). 05.03.2018. URL: <https://pr.ubr.ua/osobennosti-natsionalnoho-komplaensa-ili-kak-obespechit-prozrachnost-i-sootvetstvie-v-ukrainskikh-kompanijakh-3865706> (дата звернення: 11.09.2018).
21. ISO 19600:2014. Compliance management systems. International Organization for Standardization. URL: <http://www.iso.org/iso/home/search.htm?qt=ISO+19600%3A2014+%&sort=rel&type=simple&published=on> (дата звернення: 12.09.2018).
22. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1700-18> (дата звернення: 12.09.2018).
23. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках: Постанова НБУ від 28.03.2007 № 98. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07> (дата звернення: 12.09.2018).