

УДК 005.73:658:621

**Маргарита Ігорівна ЧЕПЕЛЮК**

викладач кафедри економічного аналізу, Харківський національний  
економічний університет ім. С.Кузнеця

**E-mail:** [margo-ich@mail.ru](mailto:margo-ich@mail.ru)

**Ірина Павлівна ОТЕНКО**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічного  
аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С.Кузнеця

**E-mail:** [kafecan@hneu.edu.ua](mailto:kafecan@hneu.edu.ua)

**МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ  
КУЛЬТУРИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ПРОЦЕСІ  
ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН**

*АНОТАЦІЯ. В статті визначено індикатори відносно бажаних цілей та рівня достатності кожного структурного елемента корпоративної культури підприємства процесу реалізації організаційних змін: управління, виробництва та збуту продукції, кадрової політики та розвитку персоналу, інформаційного поля. Специфіка поставлених завдань, що стоять у методичному підході направлена на комплексне освітлення корпоративної культури як процесу, що безпосередньо впливає на всі процеси, що відбуваються на підприємстві, зокрема проведення змін та підготовку підприємства до них. Розглянуто процедуру-комплєнс аналізу як інноваційний та перспективний напрямок в побудові корпоративної культури та мінімізувати правові і репутаційні ризики.*

*Ключові слова: корпоративна культура, організаційні зміни, комплаєнс, комплаєнс-практика, стандарти.*

**Margaryta CHEPELIUK**

lecturer of the Department of Economic Analysis , Simon Kuznets  
Kharkiv National University of Economics

**E-mail:** [margo-ich@mail.ru](mailto:margo-ich@mail.ru)

**Irina OTENKO**

Doctor of Economics, professor, head of economic analysis Department, Simon  
Kuznets Kharkiv National University of Economics

**E-mail:** [kafecan@hneu.edu.ua](mailto:kafecan@hneu.edu.ua)

**METHODICAL APPROACH TO FORMATION OF CORPORATE CULTURE OF  
ENTERPRISES IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL CHANGE**

*Abstract.* The article identifies indicators relative to desired goals and the adequacy of each structural element of corporate culture the implementation process of organizational change: management, production and marketing of products, personnel policy and staff development, information field. The specificity of the tasks, which stand in the methodological approach aims at a comprehensive coverage of the corporate culture as a process that directly affects all the processes occurring in the

enterprise, including the changes and preparation of the enterprise to them. The compliance analysis is an innovative and promising direction in the construction of corporate culture which minimize legal and reputational risks.

*Keywords: corporate culture, organizational changes, compliance, compliance-practice, standards.*

## **ВСТУП**

В умовах динамічності та швидких змін зовнішнього середовища, потреби до якісних перетворень підприємств лише зростають. Беручи до уваги стрімкий розвиток інформатизації суспільства, наукомісткість виробництва та динамічність зростання ринків споживання продукції та послуг, у системі управління підприємств постає питання формування необхідних умов для якісної реалізації змін. Рушійною силою реалізації організаційних змін виступає корпоративна культура, яка об'єднує підприємство і персонал єдиною філософією, місією розвитку, принципами, цінностями, традиціями, репутацією в діловому світі, загалом формує унікальний образ підприємства, що відрізняє його від інших.

Серед українських, російських та зарубіжних вчених питання корпоративної культури та здійснення організаційних змін досліджують Бауліна Т.В., Воронкова А.Е., Девіс С. і Шварц Х., Дороніна М.С., Елдрідж Л., Клейнер Г.Б., Кромби А., Морган Г., Назарова Г.В., Наливайко А.П., Прахалад К., Сате Л.В., Спивак В.А., Томас Г., Хаєт Л.Г., Хемел Г., Шейн Е., Широкова Г.В. У їх роботах досліджено сучасні концепції управління організаційними змінами, методи організаційних змін, передумови, що їх обумовлюють, стратегічні аспекти управління змінами. Проте все ще існує широке поле для дослідження формування корпоративної культури в процесі реалізації організаційних змін підприємства.

### **Мета та завдання статті**

Метою статті є розробка методичного підходу до формування корпоративної культури в процесі організаційних змін.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Напрямок формування корпоративної культури підприємства в повній мірі визначається послідовністю реалізації поставлених цілей діяльності підприємства, його стратегії та запланованих організаційних змін. В основі методичного підходу до формування корпоративної культури в процесі організаційних змін підприємства лежить послідовність процедур, спрямованих на оцінку поточної позиції підприємства, порівняння її станом після проведення змін, а також подальший підбір найбільш ефективних елементів корпоративної культури, що полегшують проведення організаційних змін та мінімізують відхилення від бажаного стану.

Будь-які організаційні зміни потребують підтримки. Так як організаційні зміни відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства,

вони зачіпають корпоративну культуру. Її роль в здійсненні змін надзвичайно велика. Організаційні зміни на підприємстві передбачують зміни і у корпоративній культурі, для її відповідності запланованим змінам та підготовки персоналу. Це вимагає від керівників обережності і пильності при прийнятті будь-яких рішень, пов'язаних з проведенням змін.

Основною ідеєю організаційних змін є підвищення ефективності і продуктивності. При цьому мається на увазі, що персонал підприємства буде працювати з тією ж продуктивністю, що і до перетворень, або навіть ще краще. Однак на практиці все виявляється не так просто, і успіх таких змін, як показує досвід, багато в чому залежить від реакції на них персоналу підприємства, який був водночас і об'єктом, і суб'єктом цих перетворень.

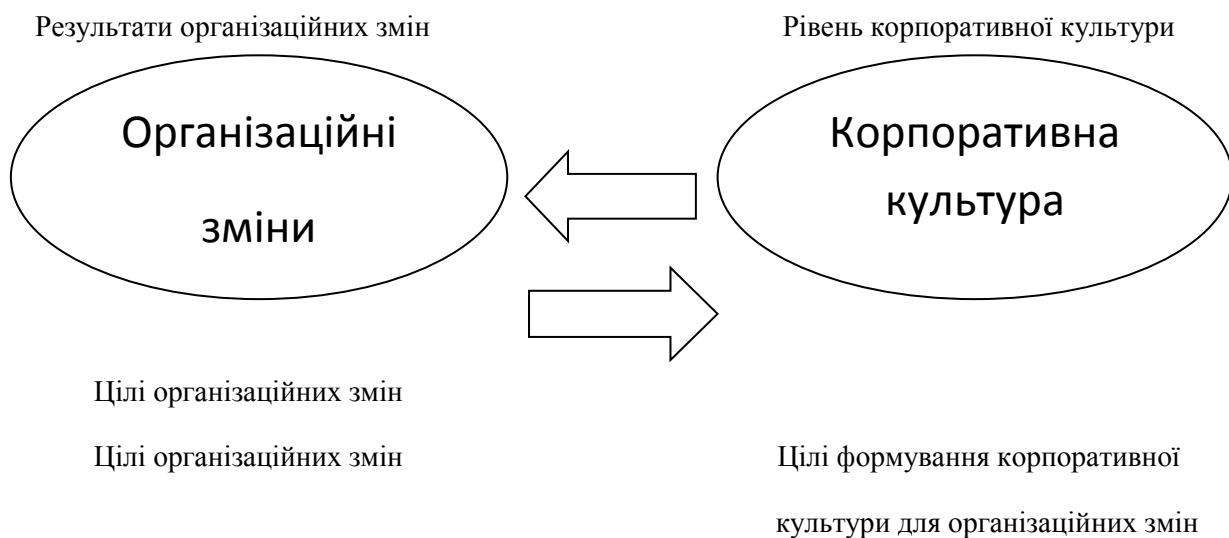


Рис. 1. Формування корпоративної культури машинобудівних підприємств в процесі організаційних змін

Проте перебудова на підприємстві може бути ефективною, якщо користується підтримкою персоналу підприємства. Основні положення до формування корпоративної культури машинобудівних підприємств в процесі організаційних змін передбачають наступне:

1. Організаційні зміни потребують підтримки корпоративної культури.
2. Цілі організаційних змін визначають цілі формування корпоративної культури. В свою чергу, рівень корпоративної культури підприємства визначає результати успішності організаційних змін.
3. Процес організаційних змін визначений певною послідовністю дій (етапів), кожному з яких відповідає найбільш значимий структурний елемент корпоративної культури.
4. Необхідність оцінки корпоративної культури повинна враховувати етап процесу проведення змін для виявлення достатності рівня корпоративної культури для їх проведення.

5. Рівень корпоративної культури визначає який комплекс заходів можна забезпечити для того, щоб організаційні зміни підтримувались персоналом підприємства та були успішними.
6. Розробка комплексу заходів, методів, інструментів для формування відповідної корпоративної культури запланованими організаційними змінами.

Процес формування корпоративної культури машинобудівних підприємств в процесі організаційних змін представлений на рис.1.

Вміння аналізувати і оцінювати корпоративну культуру сприяє прийняттю управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Специфіка поставлених завдань, що стоять у методичному підході направлена на комплексне освітлення корпоративної культури як процесу, що безпосередньо впливає на всі процеси, що відбуваються на підприємстві, зокрема проведення змін та підготовку підприємства до них. Першим кроком є виділення елементів корпоративної культури і можливість опису цих елементів певними показниками для ідентифікації корпоративної культури в процесі організаційних змін.

Як вже було сказано, корпоративну культуру складно виміряти чи чітко побачити, так як вона не видима та неосяжна, проте не дивлячись на це, корпоративна культура впливає на протікання усіх процесів на підприємстві, є підстава стверджувати, що її можна дослідити за допомогою елементів, на які вона безпосередньо впливає або елементи, які необхідні для успішного формування корпоративної культури в процесі організаційних змін.

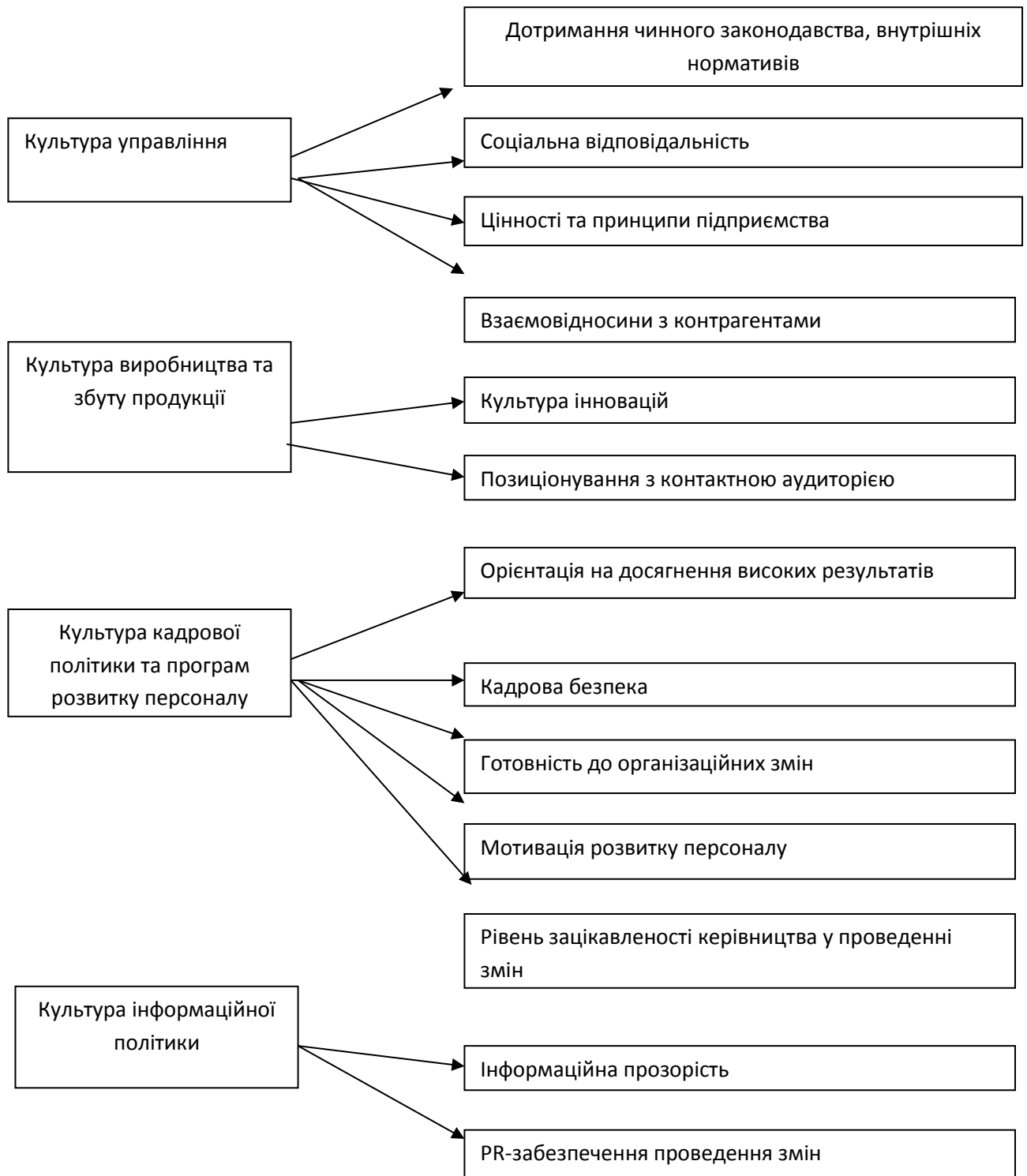


Рис. 2. Комплаєнс-аналіз для ідентифікації елементів корпоративної культури.

Для ідентифікації елементів корпоративної культури використано процедуру комплаєнс-аналізу, яка в зарубіжній практиці вважається невід'ємною частиною корпоративної культури підприємства. Комплаєнс-аналіз для ідентифікації елементів корпоративної культури представлений в рис. 2.

Формально, всередині підприємства корпоративну культуру зображує Кодекс або принципи корпоративного управління підприємством, у якому описані правила і норми поведінки, які рекомендовані для співробітників підприємства. Кодекс розкриває політику підприємства і основні цілі його діяльності. У документі описані гарантії підприємства для своїх співробітників, корпоративні свята, представлена інформація про вимоги до співробітників, правила поведінки, норми зовнішнього вигляду, визначено робочий час і час відпочинку, правила прийому на роботу і внутрішньої ротації, надання матеріальної допомоги, відпусток, прописані положення про винагороду, преміювання та компенсації. Також важливим є регламент певних процедур, наприклад укладення угод або дарування подарунків для виключення корупційної складової. Отже, Корпоративний кодекс є ідеальним варіантом для дослідження корпоративної культури на підприємстві.

Доступність протоколів загальних зборів товариств та аудиторські звіти про результати аудиторської перевірки за законом України також мають бути відкритими для ознайомлення на корпоративних сайтах підприємств. Аудиторський звіт про результати аудиторської перевірки — це документальне відображення аудитором виявлених порушень, помилок та відхилень від чинного законодавства та встановлених стандартів здійснення господарської діяльності, ведення обліку та складання звітності, а також проведена аудитором оцінка стану бухгалтерського обліку та достовірності звітності на певну дату.

Відповідно до ст.78 Закону України «Про акціонерні товариства» та внесених змін, «акціонерне товариство зобов'язане розкривати інформацію відповідно до законів України». Згідно п.3 ст.78 «публічне акціонерне товариство зобов'язане мати власну веб-сторінку в мережі Інтернет, на якій розміщується інформація, що підлягає оприлюдненню відповідно до законодавства», а саме

- «1) статут товариства, зміни до статуту, засновницький (установчий) договір;
- 2) положення про загальні збори, наглядову раду, виконавчий орган та ревізійну комісію, інші внутрішні положення товариства, що регулюють діяльність органів товариства, та зміни до них;
- 3) положення про кожну філію та кожне представництво товариства;
- 4) принципи (кодекс) корпоративного управління;
- 5) протоколи загальних зборів;
- 6) висновки ревізійної комісії (ревізора) та аудитора товариства;
- 7) річну фінансову звітність;

8) особливу інформацію про товариство згідно з вимогами законодавства».

Сучасні умови господарювання вимагають від керівництва прогресивних підприємств застосування ризик-орієнтованого підходу задля мінімізації правових і репутаційних ризиків з метою своєчасного попередження порушень правил і норм законодавства, внутрішніх процедур, некоректної ділової поведінки тощо. Системне управління такими ризиками у межах реалізації комплаєнс-практики як інноваційного та перспективного напрямку в побудові корпоративної культури є найбільш недослідженим з точки зору організації та функціонування цієї системи.

У практику вітчизняного бізнесу термін «compliance» потрапив нещодавно, і ще не знайшовши відповідного загально визнаного україномовного перекладу. Вже сьогодні на сайтах великих корпорацій все частіше можна зустріти інформацію про практику (політику) compliance, що є невід'ємною частиною корпоративної культури підприємств. Однак, незважаючи на новизну та затребуваність комплаєнс-практики бізнес-структурами України, охоплення комплаєнс-контролем усіх ключових сфер будь-якого бізнесу, відповідних вітчизняних досліджень на науковому рівні є недостатньою.

У загальнопоширеному значенні термін «compliance» (комплаєнс) походить від англійського дієслова «to comply» і означає згоду, відповідність. Оксфордський словник англійської мови містить визначення терміну як дії відповідно із запитом або за вказівкою.

Термін «комплаєнс» є новим для українського бізнесу і застосовується зокрема в банківській сфері. Поки не сформовано навіть єдиного його написання [3]. Ряд авторів вважають, що комплаєнс – це вид професійної діяльності переважно в банківській сфері, направлений на забезпечення спроможності банку функціонувати відповідно до визначених стандартів, правил поведінки та управління конфліктами інтересів. COMPLIANCE – це процес управління комплаєнс-ризиками [4]. У свою чергу, комплаєнс-ризиками вважаються ризики юридичних санкцій, фінансових збитків або втрати репутації внаслідок невиконання банком вимог законодавства України, нормативно-правових актів, внутрішніх положень і правил, а також стандартів саморегульованих організацій, що застосовуються до його діяльності.

Отже, «комплаєнс» являє собою відповідність яким-небудь внутрішнім або зовнішнім вимогам або нормам. Під відповідністю мається на увазі частина системи управління чи контролю на підприємстві, пов'язана з ризиками невідповідності, недотримання вимог законодавства, нормативних документів, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій та саморегулюючих організацій, кодексів поведінки і т.д.

Такі ризики невідповідності в кінцевому підсумку можуть виявлятися у формі застосування юридичних санкцій чи санкцій регулюючих органів, фінансових чи репутаційних втрат як результат невідповідності законам, загальноприйнятим правилам і стандартам. Відповідність законам, правилам

і стандартам у сфері комплаєнса зазвичай стосується таких питань, як дотримання належних стандартів поведінки на ринку, управління конфліктами інтересів, справедливе ставлення до клієнтів і забезпечення сумлінного підходу при консультуванні клієнтів. До сфери комплаєнса відносяться також питання, які є гостро актуальними у цей період розвитку бізнесу в Україні, що має на меті знищення корупції у всіх сферах діяльності. Такими питаннями є наприклад протидія легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, і фінансування тероризму, розробка документів і процедур, що забезпечують відповідність діяльності підприємства чинному законодавству; захист інформаційних потоків, протидія шахрайству та корупції, встановлення етичних норм поведінки співробітників, процедура дарування подарунків, тощо.

На думку Ю. Бондаренко, compliance – це «невід’ємна частина корпоративної культури компанії, за якою виконання кожним співробітником власних посадових обов’язків, у тому числі прийняття рішень на всіх рівнях, повинно відповідати стандартам законності і сумлінності, встановленим компанією для ведення своєї діяльності» [7].

За дослідженням PwC Russia комплаєнс як елемент корпоративної культури включає такі політики і процедури як кодекс корпоративної поведінки, політику прийняття та дарування подарунків, політику конфлікту інтересів, політику про хабарництво і корупцію, політику протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, політику про конфіденційність даних тощо.

Стосовно банківської сфери, то у 2005 році Базельським комітетом з банківського нагляду було опубліковано документ «Комплаєнс і комплаєнс-функція у банках» («Compliance and the compliance function in banks») [8]. На підставі цього документу в Україні обов’язковість застосування комплаєнс-практики (політики управління комплаєнс-ризиками) регламентовано і законодавчо закріплено Постановою НБУ №98 від 28.03.2007р.

Важливим інструментом комплаєнс-практики виступають внутрішні правила, що встановлюють обмеження на вручення подарунків державним

службовцям, правила проявлення гостинності, процедури узгодження благодійних внесків тощо. Особлива увага приділяється перевірці репутації ділових партнерів, дистриб’юторів, підрядчиків, посередників і агентів, які надають підприємству різні послуги. Такі процедури спрямовані на виявлення прихованих ризиків, коли корупційні дії маскуються під легальні консультаційні послуги, маркетингові дослідження або надміру завищені перепродажні ціни. Для реалізації цих завдань для підприємства розробляють цілий комплекс внутрішніх документів, політик і процедур. У більшості міжнародних корпорацій діють гарячі лінії, які дають можливість по телефону або електронною поштою повідомити про порушення кодексу етики співробітниками підприємства, у тому числі і керівниками.

Також досить дієва складова комплаєнс-практики представлена внутрішніми перевічками і розслідуваннями для виявлення та запобігання



випадків порушення бізнес-етики підприємства. У результаті таких розслідувань і перевірок бізнес самостійно контролює себе, тим самим сприяючи викоріненню порушень встановлених корпоративних правил [6].

У світовій практиці знайдеться чимало випадків, коли внаслідок упущень у сфері комплаєнс підприємство втрачало клієнтів, контрагентів і терпіло значні збитки. Саме тому комплаєнс-практика проводиться в іноземних організаціях системно і скрупульозно. Причому мова йде не тільки про фінансові організації, а й про виробничі підприємства, медицину, торгівлю, державні органи та інші сфери.

В процесі комплаєнс-аналізу було досліджено дотримання чинного законодавства та загальновизнаних норм і правил діяльності на досліджуваних промислових підприємствах Харківського регіону на предмет регулярного моніторингу змін законодавства, що стосується їх діяльності, інформування і навчання ключового персоналу про зміни у законодавстві, аналіз ризиків та можливостей, пов'язаних із законодавчими змінами, контроль відповідності внутрішніх документів діючому законодавству, регулярний моніторинг дотримання внутрішніх нормативів, взаємодія і співробітництво із зовнішніми і внутрішніми контролюючими органами; аналіз звітів з аудиту. Було використано аналіз 15 машинобудівних підприємств Харківської області та дані їх корпоративних сайтів.

Соціалізація бізнесу була розглянута на предмет контролю за відповідністю корпоративних стандартів діяльності відповідно вимогам з менеджменту якості, вітчизняних стандартів ДСТУ та УкрСЕПРО, екологічних стандартів та вимог навколишнього середовища, вимогам з охорони праці.

Державне регулювання стандартизації в Україні обмежується виданням національних стандартів управління якістю, що є ідентичним перекладом відповідних стандартів ISO 9000 і мають наступний вигляд: ДСТУ ISO 9000:2009. Системи управління якістю. Основні положення та словник. ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги. ДСТУ ISO 9004:2001. Системи управління якістю.

Додержання стандартів ISO 9000 є необхідною та першочерговою умовою інтеграції національних машинобудівних підприємств в європейські та інші організації. Основними причинами повільного розповсюдження визнаних у всьому світі стандартів є переважно таке:

1. Повільні темпи зростання обсягів виробництва у галузі, а також неплатоспроможний попит на продукцію;
2. Відсутність та недостатність фінансування розробки та впровадження систем якості, а також проведення сертифікації у підприємств;
3. Слабка пропаганда переваг існуючих міжнародних стандартів.
4. Низька готовність переважної частини менеджменту до використання методів управління якістю.

Стосовно останнього пункту, то мова йде про необхідність створення систем менеджменту якості, яка повинна передбачати реальну оцінку стартових умов, певні етапи та послідовність робіт із якості на шляху перебудови всієї корпоративної культури на принципах менеджменту якості.

Основними причинами слабого впровадження систем менеджменту якості українськими підприємства є:

1. Недостатня ефективність організаційної структури, загальної нормативної культури, стилів та методів менеджменту.
2. Низький рівень професіоналізму менеджменту на підприємствах України.
3. Недостатня увага керівництва підприємств до важливості проблем якості.

До машинобудівних підприємств, у яких впроваджено та ефективно діє система управління якістю (про що свідчить наявність відповідних сертифікатів, а також тексти аудиторських висновків), належать:

ДП «Завод Електроважмаш» (висока вимогливість до дотримання технологій з кожної операції, проведення повномасштабних випробувань готової продукції).

ПАТ «Турбоатом» (створення умов для ефективної роботи співробітників, їх навчання, стимулювання ініціативи та професійного зростання).

ПАТ «ХАРП» (задоволення потреб усіх споживачів щодо якості та строків постачання, повний комплекс перевірки якості продукції включає оцінку за 50 параметрами).

ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш» (система управління якістю розповсюджується на готову продукцію, проміжні операції із дотримання геометрії виробів та електричних параметрів, а також – на вхідний контроль усіх матеріалів).

ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» (створення власної сервісної мережі підприємства з метою підвищення ефективності використання верстатів підприємства замовниками).

ПАТ «Автрамат» (спрямування на задоволення потреб найбільш вибагливого замовника, впорядкування основних процесів на підприємстві, встановлення показників для регулярного оцінювання результатів діяльності персоналу та процесів; у найближчі 2-3 роки підприємство планує запровадити міжнародний стандарт ISO/TS 16949:2002 «Система якості для підприємств постачальників автомобільної промисловості»).

Що стосується інших управлінських стандартів, то їх запровадження носить одиничний характер. Так, слід відмітити наявність кадрової програми на ПАТ «ХАРП», яка спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам підприємства і повністю регламентується Системою менеджменту якості МС ІСО 9001:2000, до складу якої входить Карта процесу «Управління людськими ресурсами». Карта процесу складається з таких операцій: – А1 Визначення компетентності персоналу, – А2 Планування потреб в кадрах, – А3 Підбір, відбір, прийом та звільнення персоналу, – А4 Планування підготовки персоналу, – А5 Організація і проведення навчання, – А6 Оцінка результатів навчання, – А7 Аналіз діяльності з управління персоналом.

На ПАТ «Турбоатом» навчання кадрів організовано відповідно до

стандарту підприємства «Організація професійного навчання кадрів», положення «Про професійне навчання кадрів на виробництві», а також розробленими та затвердженими планами підприємствами.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Отже, розроблений методичний підхід до формування корпоративної культури в процесі організаційних змін включає обґрунтування можливостей реалізації організаційних змін через обґрунтування положень про необхідність визначення напрямів та інструментарію формування корпоративної культури відповідно результатам оцінки рівня її достатності за структурними елементами. За допомогою процедури комплаєнс-аналізу можна ідентифікувати елементи корпоративної культури задля мінімізації правових і репутаційних ризиків з метою своєчасного попередження порушень правил і норм законодавства, внутрішніх процедур, відхилення від стандартів діяльності, некоректної ділової поведінки та інших.

### **Література**

1. Воронкова А.Е. Корпорації: управління та культура. Монографія. / Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренев Е.Н., Мажура І.В. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376с.
2. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. К. Воронков // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький: ХНУ, 2009. – № 6, Том 3. – С. 7–11.
3. Пустовалова Е. Эффективный комплаенс для успешного бизнеса / Е. Пусто-валова // Ремедиум. – 2012. – № 4. – С. 8-11.
4. Терехова А.Г. Трансформация комплаенса и риск-менеджмента в системе внутреннего контроля / А.Г. Терехова // Внутренний контроль в кредитной организации. – 2011. – № 1. – С. 28-32.
5. Правдива Л. Удосконалення корпоративного управління в банках та управ-ління комплаєнс-ризиком / Л. Правдива // Вісник НБУ. – 2011, липень. – С. 10-13.
6. Цюцяк А.Л. Впровадження системи комплаєнс-контролю у вітчизняну систему незалежного фінансового контролю та аудиту / А.Л. Цюцяк, І.Л. Цюцяк // Економіка. – 2011. – № 3. – С. 200-206.
7. Бондаренко Ю. Эффективное управление compliance-рисками: системный подход и критический анализ / Ю. Бондаренко // Корпоративный юрист. – 2008. – № 6. – С. 31-32.
8. Про рекомендації Базельського комітету по банківському нагляду: Лист ЦБР від 06.02.2012 р. № 173-Т.
9. Про схвалення методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України: Постанова НБУ від 28.03.2007 р. № 98.

### **References**

1. 1. Voronkova A. E. Corporations: governance and culture. Monograph. / A. E. Voronkova, N. Babak.M. Korenev E. N., MAGURA I. V. – Drohobych: Vimr, 2006. – 376c.
2. Voronkov D. K. strategic change Management of innovative development of the enterprise / Voronkov D. K. // Bulletin of the Khmelnytsky national University. The economic science. – Khmelnytsky: KhNU, 2009. – No. 6, Volume 3. – S. 7-11.
3. Pustovalova, E. (2012), “Effective compliance for successful business”, Remedium, No. 4, pp. 8-11.
4. Terehova, A.G. (2011), “Transformation of compliance and risk-management in the internal checking system”, Vnutrennii kontrol v kreditnoi organizatsii, No. 1, pp. 28-32.
5. Pravdyva, L. (2011), “Improvement of corporate management in banks and management of risk-compliance”, Visnyk NBU, July, pp. 10-13.
6. Tsiutsiak, A.L. and Tsiutsiak, I.L. (2011), “Introduction of the compliance-checking system in the home independent financial checking and audit system”, Naukovoinformatsiyni visnyk “Ekonomika”, No. 3, pp. 200-206. 141
7. Bondarenko, Yu. (2008), “Effective management compliance-risks: approach of the systems and walkthrough”, Korporativnyi yurist, No. 6, pp. 31-32.
8. Central Bank of Russia, (2012), About recommendations of the Basel committee on a bank supervision 06.02.2012 year, No. 173-T (Letter).
9. National Bank of Ukraine (2007). About approval of Methodical recommendations in relation to perfection of corporate management in the banks of Ukraine 28.03.2007 year, No. 98 (Resolution).