

DOI: 10.5281/zenodo.3804738

UDC: 334.7

JEL: L 32

INDUSTRIAL ENTERPRISE COMPLIANCE-SECURITY STRATEGIES**СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЛАСНС-БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Tetiana O. Kobielieva, Doctor of Economics, Professor
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine
ORCID: 0000-0001-6618-0380
Email: tanja.kobeleva@gmail.com
Received: 20.08.2019

Кобелева Т.О. Стратегії забезпечення компласнс-безпеки промислового підприємства. Науково-методична стаття.
Проведений аналіз можливих організаційних схем взаємодії служби ризик-менеджменту підприємства та його бізнес-підрозділів дозволив запропонувати стратегію управління компласнс-ризиками на засадах моделі чотирьох стратегій захисту. У статті пропонується створити компласнс-службу на основі чотирьох стратегій захисту від компласнс-ризиків. Надано конкретні рекомендації щодо практичного використання кожної стратегії компласнс-захисту. Концепція трьох стратегій компласнс-захисту на сьогодні вже детально проаналізована, вона широко використовується в фінансово-кредитній сфері. Розроблено рекомендації щодо її удосконалення та адаптації до умов промислового підприємства. Була сформована концепція четвертої стратегії компласнс-захисту та надано рекомендації щодо її практичного використання на промислових підприємствах.

Ключові слова: компласнс, економічна безпека, ризики, стратегії захисту, промислові підприємства.

Kobielieva T.O. Industrial enterprise compliance-security strategies. Scientific and methodical article.

The analysis of possible organizational schemes of interaction between the risk management service of the enterprise and its business units allowed to offer a strategy of compliance risk management based on the model of four lines of protection. The article proposes to create a compliance service based on four compliance risk protection strategies. Specific recommendations are given regarding the practical application of each compliance strategy. The concept of three compliance strategies has been analyzed in detail and is widely used in the financial and credit sector. Recommendations for its improvement and adaptation to the conditions of industrial enterprise are developed. The concept of the fourth strategy of compliance protection was formulated and recommendations for its practical use in industrial enterprises were given.

Keywords: compliance, economic security, risks, protection strategies, industrial enterprises.

Виробничо-підприємницька діяльність промислових підприємств передбачає наявність різних роду ризиків, можливості виникнення яких багато в чому залежать від місця та часу виникнення, наявності різного роду зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть впливати на їх рівень і, таким чином, на спосіб їх ідентифікації, опис та управління. Частіше всього всі види ризиків взаємопов'язані між собою і здійснюють певний вплив на результати діяльності підприємця [1-3]. Причому, зменшення або повне усунення одного виду ризику може викликати зменшення або збільшення багатьох інших. Важливим засобом управління даними ризиками є встановлення методів внутрішнього контролю, аудиту, моніторингу, результати використання яких підтверджують, що підприємство або його підрозділ виконує свої внутрішні і зовнішні функції на постійній і регулярній основі. Тобто слід таким чином вибудувати виробничі процеси на підприємстві, щоб при появі найменших передумов для порушення законів, інструкцій і правил відповідні служби або керівники відразу це відчували та могли б їм запобігти. Практика роботи багатьох міжнародних організацій в якості ефективного управління ризиками порушень законів, положень, стандартів і інструкцій використовувати компласнс-функцію [4-7]. Разом з тим, практика антикорупційної діяльності українських промислових підприємств показує недостатню увагу до завдань формування та впровадження в практику роботи інструментів запобігання компласнс-ризикам, використання принципів та методів компласнс-функції ще далеке від широкого розповсюдження, методичні положення стратегічного забезпечення компласнс-безпеки нагально потребують свого розвитку, розширення галузей використання та адаптації до умов української економіки [8, 9, 10].

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематиці економічної безпеки промислового підприємства і, зокрема, його компласнс-безпеки, присвятили свої наукові дослідження Егоров С.А. [1], Перерва П.Г. [2, 11, 14, 17, 19], Косенко А.В. [4], Товажнянський В.Л. [5], Коціскі Д. [6], Нагі С. [8], Верес Шомоші М. [9, 22], Старостіна А.О. [10], Косенко О.П. [11], Ткачова Н.П. [13], Кравчук А.В. [16], Марчук Л.В. [18], Маслак М.В. [20] та ін. Однак більшість з цих досліджень присвячені загальним питанням економічної безпеки промислового підприємства, що на сьогодні вже не в повній мірі відповідає нагальним потребам. В економічній стратегії нашої країни на одному з провідних сьогодні знаходяться питання боротьби з корупцією, шахрайством, відмиванням грошей, порушеннями всіх законодавчих норм ведення виробничо-комерційної діяльності. Нагальною задачею є подальший розвиток теоретико-методичних засад по

забезпеченню економічної безпеки промислових підприємств, введення в них концептуальних стратегій забезпечення комплаєнс-безпеки [15, 21].

Метою статті є розробка концептуальних положень стратегій максимального зменшення або повного усунення комплаєнс-ризиків.

Виклад основного матеріалу дослідження

Слід зазначити, що кінцева мета комплаєнса - захист органів управління промислових підприємств, керівників, із заступників, працівників підприємства, споживачів і всіх контрагентів від ризику використання промислового підприємства в протиправних цілях. Діагностика комплаєнс-ризиків і застосування інструментів і методів управління ризиками в даній сфері є сталого розвитку підприємства, забезпечення досягнення її стратегічних цілей, підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності. Виявлення комплаєнс-ризиків, що загрожують діяльності підприємства і управління такими ризиками дозволяє більш ефективно використовувати ресурси підприємства, забезпечувати збереження його майна. Крім цього, досягається повнота і достовірність фінансової, бухгалтерської, статистичної, управлінської та іншої звітності за рахунок забезпечення дотримання законодавства, а також внутрішніх політик, регламентів і процедур підприємства. Для того, щоб найкращим чином дотримуватися принципи і норми комплаєнс, в структурі промислових підприємств створюються спеціальні підрозділи. Підприємство і його співробітники повинні дотримуватися вимог нормативних актів в будь-якому випадку, незалежно від наявності або відсутності системи органів, що забезпечують правомірне і етичне ведення бізнесу. Посадові особи, визначені чинним законодавством, установчими документами юридичної особи або наказом виконавчого органу, поряд з самою організацією несуть відповідальність за дотримання чинного законодавства. Тому основними завданнями комплаєнс-органів є розробка і введення в дію різних документів, що містять правила поведінки співробітників в тій чи іншій ситуації, що регулюють різні процеси (директиви, політики, процедури) і контроль за їх виконанням. Система органів, що відповідають за забезпечення відповідності діяльності організації обов'язковим нормам, може бути побудована по-різному в різних організаціях - все залежить від потреб і специфіки діяльності підприємства.

Ефективність організаційної побудови комплаєнс-служби на промисловому підприємстві може бути суттєво підвищена при використанні при її роботі певних організаційних моделей, економічна сутність яких дозволяє, по перше, організаційно вдосконалити роботу комплаєнс-служби, по-друге, забезпечити високий рівень результативності виконання комплаєнс-програми в цілому.

Підвищенню результативності будь-якого бізнесу сприяє надійні і ефективні системи внутрішнього контролю та управління ризиками. Відповідальність за безперебійне функціонування цих систем несе керівництво компанії, яке покликане запровадити інтегровану систему управління ризиками та внутрішнього контролю з урахуванням галузевої специфіки. При побудові інтегрованої системи, крім галузевої приналежності, необхідно враховувати розмір організації, нормативно-правове середовище, в якій вона здійснює діяльність, корпоративну культуру і ряд інших чинників.

Проведений нами аналіз можливих організаційних схем взаємодії служби ризик-менеджменту підприємства та його бізнес-підрозділів дозволяє запропонувати як найбільш збалансовану з елементами оптимальності стратегію управління ризиками на засадах моделі трьох рівнів захисту (three lines of defense). Ідея моделі трьох рівнів захисту була оприлюднена в 2013 році в стандартах міжнародного Інституту внутрішніх аудиторів (The IIA) як найбільш стійка та ефективна [10]. Ця модель координує процеси управління комплаєнс-ризиками та внутрішнього контролю за рахунок більш чіткого та більш конкретного визначення та розмежування відповідних функцій і обов'язків. Успішна реалізація системи внутрішнього контролю залежить від співпраці трьох стратегій захисту в питаннях комплаєнс, метою якої є – захист співробітників, керівників підприємства, акціонерів і контрагентів від комплаєнс-ризиків.

Концептуальна схема трьох рівнів захисту промислового підприємства від комплаєнс-ризиків (рис. 1), на нашу думку, має свої особливості використання і пропонується нами для удосконалення організаційної побудови комплаєнс-служби та підвищення ефективності її роботи.

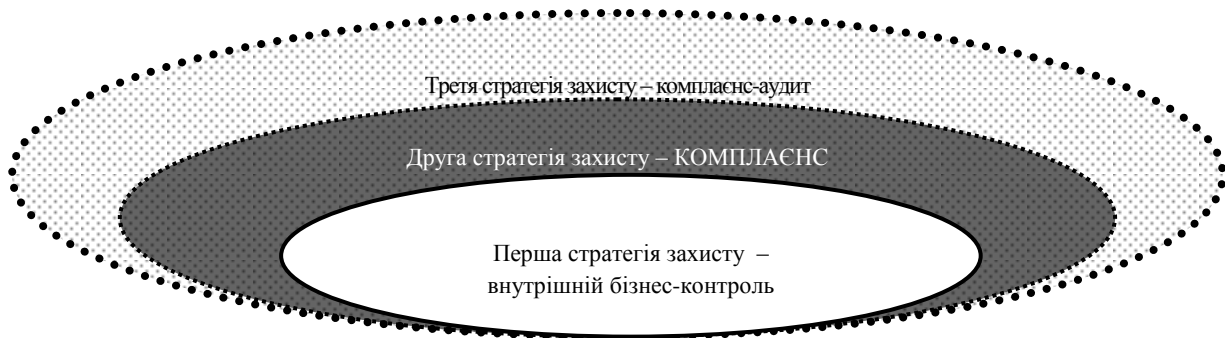


Рис. 1. Концептуальна схема трьох стратегій комплаєнс-захисту

Джерело: власна розробка автора

Модель трьох стратегій захисту (рис.1) дозволяє провести чітко розходження між трьома окремими функціями, а саме: менеджментом, ризиками і контролем (наглядовими функціями, такими як, наприклад, ризик-менеджмент і комплаєнс) і, власне, внутрішнім аудитом («остання стратегія захисту»). Таким чином, модель описує організаційні відносини між окремими групами працівників (підрозділів) промислового підприємства:

- працівники підрозділів, які є носіями ризику (створюють, генерують різного роду ризики), а також управляють цими ризиками (перша стратегія захисту) – це носії ризиків, які здійснюють управління ними на операційному рівні;
- працівники підрозділів, які здійснюють контролюючий нагляд (друга стратегія захисту). Це комплаєнс-контролери (комплаєнс-менеджери), які здійснюють спостереження, аналіз і моніторинг комплаєнс-ризиків;
- працівники підрозділів, які надають незалежну гарантію (третя стратегія захисту). Це внутрішні аудитори, які забезпечують незалежну оцінку функціонування системи внутрішнього контролю в цілому та управління комплаєнс-ризиками.

Більш детальна модель тривірневої системи захисту підприємства від комплаєнс-ризиків представлена на рис.2.



Рис. 2. Деталізована схема трьох стратегій комплаєнс-захисту
Джерело: власна розробка автора

Результати наших досліджень свідчать про те, що на в даний час в силу невисокого рівня корпоративного управління деякі промислові підприємства дотримуються такого підходу, при якому кожен структурний підрозділ орієнтований тільки на свій прями, чітко обмежений функціонал (централізована система управління). В таких умовах при практичному впровадженні моделі трьох рівнів захисту буде фактично відсутня перша її стратегія у вигляді бізнес-підрозділів, які управляють комплаєнс-ризиками на своєму рівні. Відповідно, даний дисбаланс буде створювати більше роботи для другої стратегії захисту, формуючи при цьому серйозні бар'єри щодо розвитку загальної культури ризик-менеджменту на підприємстві [1]. Таким чином, для усунення подібних дисбалансів три стратегії захисту повинні бути сформовані в детально описаному нижче вигляді.

Перша стратегія захисту бізнес-підрозділів (бізнес-функції) - це операційний внутрішній контроль бізнес-діяльності. Ключовим завданням у розвитку першої стратегії захисту є формування правильного розуміння у бізнес-підрозділів усіх ризиків, які притаманні їх безпосередньої діяльності (в тому числі і комплаєнс-ризиків). З використанням першої стратегії захисту на підприємстві створюється організаційна система, в якій бізнес-підрозділи відповідають за ризики всіх видів (в тому числі і комплаєнс-ризики), практичними носіями яких є вони ж самі, тобто ці ризики підрозділи підприємства генерують самі в процесі своєї діяльності. Однак для правильного функціонування першої стратегії захисту служба ризик-менеджменту підприємства (при централізованій системі – це може бути і служба комплаєнс) зобов'язана забезпечувати бізнес-підрозділи відповідними інструментами ефективного

управління рівнем відповідних ризиків (наприклад, певна структура лімітів і нормативів, ключові індикатори ризику і т.п.), проводячи при цьому безперервну взаємодію з самими бізнес-підрозділами для розвитку і підтримки повноцінної ефективності першої стратегії захисту [1].

Друга стратегія захисту (функції комплаєнса і моніторингу) – інтегрована система активного комплаєнс-менеджменту. Вона складається зі спеціальних функцій управління ризиками, контролю та дотримання. Ключова роль даної стратегії захисту відводиться комплаєнс-службі, яка формує відповідні інструменти з управління ризиками для першої стратегії захисту, а також внутрішні нормативні документи з управління комплаєнс-ризиками і регламентацію впливу структурних підрозділів при реалізації різних бізнес-процесів. Друга стратегія захисту здійснює також контроль фінансової звітності, управління ризиками шахрайства, контроль якості, відповідність корпоративним положенням і вимогам.

З широкого спектру комплаєнс-ризиків, на практиці наявність конкретних комплаєнс-ризиків виділяють в другій стратегії захисту. Така процедура зумовлена тим, що на першому рівні здійснюється первинна ідентифікація, оцінка та контроль комплаєнс-ризиків. А вже на другій стратегії захисту, здійснюється контроль і адекватність діяльності першого рівня, по ідентифікації та управління комплаєнс-ризиками. Інфраструктурні підрозділи допомагають визначати стратегію, реалізовувати виробничо-комерційну політику підприємства, збирати інформацію для створення цілісної картини комплаєнс-ризиків.

Типові виробничі функції сучасного підрозділу промислового підприємства з управління комплаєнс-ризиками зводяться до наступного [3]:

- розробка та впровадження методологічного підходу до управління комплаєнс-ризиками;
- координація дій підприємства в області управління комплаєнс-ризиками;
- консультування і методична підтримка підрозділу підприємства з питань управління комплаєнс-ризиками;
- координація і підготовка звітності про комплаєнс-ризиками;
- навчання працівників, відповідальних за управління комплаєнс-ризиками;
- моніторинг виконання плану заходів з управління комплаєнс-ризиками структурними підрозділами, координація роботи зі службою внутрішнього аудиту;
- розробка та впровадження заходів щодо вдосконалення управління комплаєнс-ризиками;
- надання консультацій керівництву по розробці дизайну / впровадження контрольних процедур, управління ризиками, які можуть застосовуватися для зменшення рівня комплаєнс-загроз, запобіганню шахрайства і т.п.;
- розробка єдиної концепції (framework) в частині виявлення, оцінки, перегляду і розробки заходів реагування на комплаєнс-ризиками;
- відстеження підтримки ефективної практики впровадження сфери внутрішнього контролю, оцінки комплаєнс-ризиків, служби комплаєнс і т.п.;
- надання підтримки керівництву в процесі розробки і впровадження політик і процедур з питань, що стосуються аспектів внутрішнього контролю, оцінки комплаєнс-ризиків і т.п.;
- акцентування уваги на нових комплаєнс-ризиках;
- навчання керівництва і співробітників основам комплаєнс.

Перераховані функції необхідні для забезпечення того, щоб перша стратегія захисту функціонувала без відхилень і ефективно. Таким чином, друга стратегія захисту є життєво важливою, але не може запропонувати по-справжньому незалежний аналіз для керівних органів щодо внутрішнього контролю та управління комплаєнс-ризиками. У більшості випадків спеціальні функціональні області в другій стратегії захисту також виступають в якості власників політики, що відповідають за адаптацію і оптимізацію моделі.

Третя стратегія захисту – внутрішній аудит (незалежна функція). Третьою лінією захисту в системі комплексного управління ризиками головним чином є служба незалежного від бізнес-діяльності внутрішнього аудиту. Внутрішній аудитор підтверджує ефективність системи внутрішнього контролю і стимулює постійні поліпшення. На цьому етапі проводиться незалежний аналіз виконання структурними підрозділами своїх обов'язків і виявляють порушення, зафіксовані в процесі діяльності промислового підприємства. Крім того, рада директорів підприємства також може бути учасником третьої стратегії захисту за допомогою отримання від зовнішніх і внутрішніх аудиторів незалежної оцінки стану промислового підприємства з метою здійснення процесу прийняття рішень зі стратегічних позицій управління підприємством на основі отриманої інформації. Об'єктивність внутрішнього аудиту досягається шляхом поділу підпорядкованості. Адміністративно, внутрішній аудит підпорядковується генеральному директору, а функціонально, раді директорів. Як правило, призначення особи на посаду керівника служби внутрішнього аудиту також проводиться Радою директорів. Службу внутрішнього аудиту можуть собі дозволити компанії з достатньою кількістю ресурсів

В якості третього рівня захисту внутрішні аудитори надають керівникам вищої ланки результати комплексного аналізу, заснованого на більш високому рівні незалежності і об'єктивності у порівнянні з іншими підрозділами підприємства. Такий високий рівень незалежності недоступний для підрозділів другої стратегії захисту. Внутрішній аудит забезпечує впевненість в ефективності управління комплаєнс-

ризиками і внутрішнього контролю, в тому числі щодо того, яким чином перша і друга стратегії захисту справляються з поставленими завданнями. Створення професійної структури внутрішнього аудиту є обов'язковою вимогою до всіх організацій.

Прийнято вважати, що підзвітність аудиторського комітету ради директорів забезпечує незалежність служби внутрішнього аудиту.

Використовуючи ризик-орієнтований підхід, внутрішній аудит надає підтвердження Раді директорів і вищого керівництва підприємства щодо того, наскільки ефективно дана організація оцінює свої комплаєнс-ризиків і управляє ними, включаючи ефективність роботи першої та другої стратегії захисту. Внутрішній аудит не тільки надає незалежну гарантію того, що ризики досягнення поставлених ключових завдань управляються і знаходяться на прийнятному рівні, то також і того, що аудиторський нагляд на підприємстві функціонує так як треба. Однак, будучи третьою лінією захисту, внутрішній аудит повинен по можливості уникати деяких дуже небажаних проявів - наприклад, дублювання функцій контролю і нагляду. Внутрішнього аудиту слід по можливості виховувати внутрішньо-корпоративну довіру до роботи, яку він робить. Це можна забезпечити за рахунок систематичної перевірки процесів, розробки і впровадження моделей звітності та оцінки персоналу. В принципі, цей процес схожий з тим, який використовують зовнішні аудитори для оцінки внутрішнього аудиту, перш ніж прийняти рішення щодо ступеня своєї довіри до нього.

В ряді випадків модель трьох стратегій захисту не надає очікувані результати. На наш погляд, причинами неефективної і (або) неналежної організації моделі трьох стратегій захисту є наступні:

- відсутність у вищого менеджменту підприємства бажання ефективно боротися з комплаєнс-ризиками (в ряді випадків пряма зацікавленість в їх збереженні та розвитку);
- відсутність необхідної регламентації та методології по системі внутрішнього контролю і управління комплаєнс-ризиками;
- недостатня взаємодія структурних одиниць в частині виявлення комплаєнс-ризиків, розробки заходів реагування та моніторингу виявлених комплаєнс-ризиків;
- відсутність умов для виконання систематичного аналізу процесів на предмет появи нових комплаєнс-ризиків і комплаєнс-моніторингу вже наявних ризиків і т.п.;
- відсутність компетенції або мотивації персоналу в частині виявлення, розробки заходів реагування та моніторингу нових комплаєнс-ризиків.

Це приводить нас до висновку, що трьох стратегій комплаєнс-захисту підприємства в ряді випадків є недостатньо, що передбачає введення четвертої стратегії захисту. На нашу думку, її необхідність зумовлюється неадекватною і необ'єктивною оцінкою комплаєнс-ризиків внутрішнім аудитором.

Четверта стратегія захисту приймає форму зовнішніх аудиторів. Вони координують аудиторську роботу з внутрішніми аудиторами. Зовнішні аудитори надають незалежну оцінку перших трьох стратегій захисту, де це має відношення до аудиту фінансової звітності організації і - в разі регульованих фінансових установ - на відповідність нормативним вимогам. Залежно від галузі, четверта стратегія захисту може також включати інших зовнішніх партнерів, таких як регулюючі органи і зовнішні органи з сертифікації якості.

Принципова схема чотирьох стратегій комплаєнс-захисту підприємства представлено нами на рис. 3.

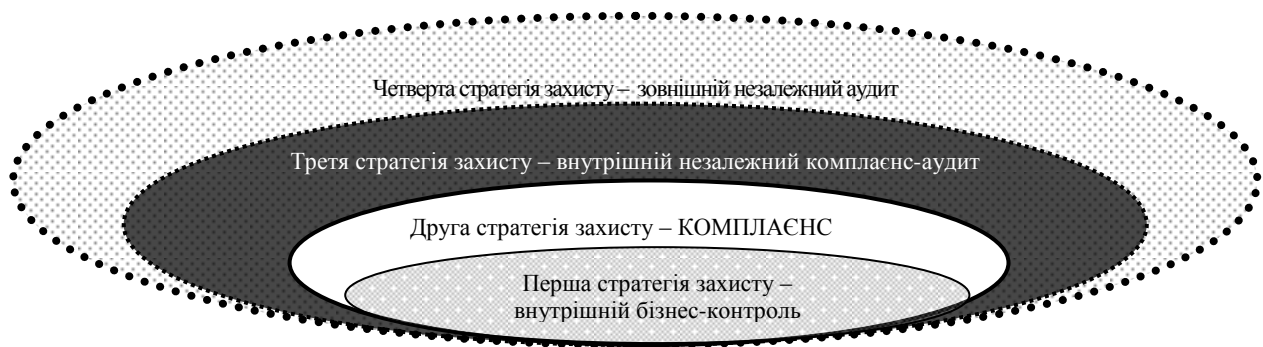


Рис. 3. Концепція чотирьох стратегій комплаєнс-захисту
Джерело: власна розробка автора

Розміщення зовнішніх аудиторів поза структурою підприємства дозволяє стверджувати, що зовнішні аудитори, регулюючі органи та інші зовнішні органи повинні відігравати важливу роль в загальній структурі управління і контролю промислового підприємства. Зовнішні аудитори працюють головним чином з третьою лінією захисту, внутрішніми аудиторами. Їх можна розглядати як додаткові стратегії комплаєнс-захисту, які забезпечують додаткову гарантію акціонерам підприємства, включаючи раду директорів і топ-менеджмент.

Деталізація складових концепції чотирьох стратегій комплаєнс-захисту підприємства представлено на рис. 4.

Наші дослідження свідчать про те, що в наш час комплаєнс-ризика постійно змінюються, модернізуються та обновлюються. Для швидкої і ефективної адаптації управління комплаєнс-ризиками без непотрібного збільшення операційних витрат потрібно гнучка структура, інтегрована у всю організацію. Модель чотирьох стратегій захисту зарекомендувала себе як практичний відповідь на цей виклик, координуючи дії різних учасників і їх діяльність для підвищення ефективності системи управління ризиками в цілому.

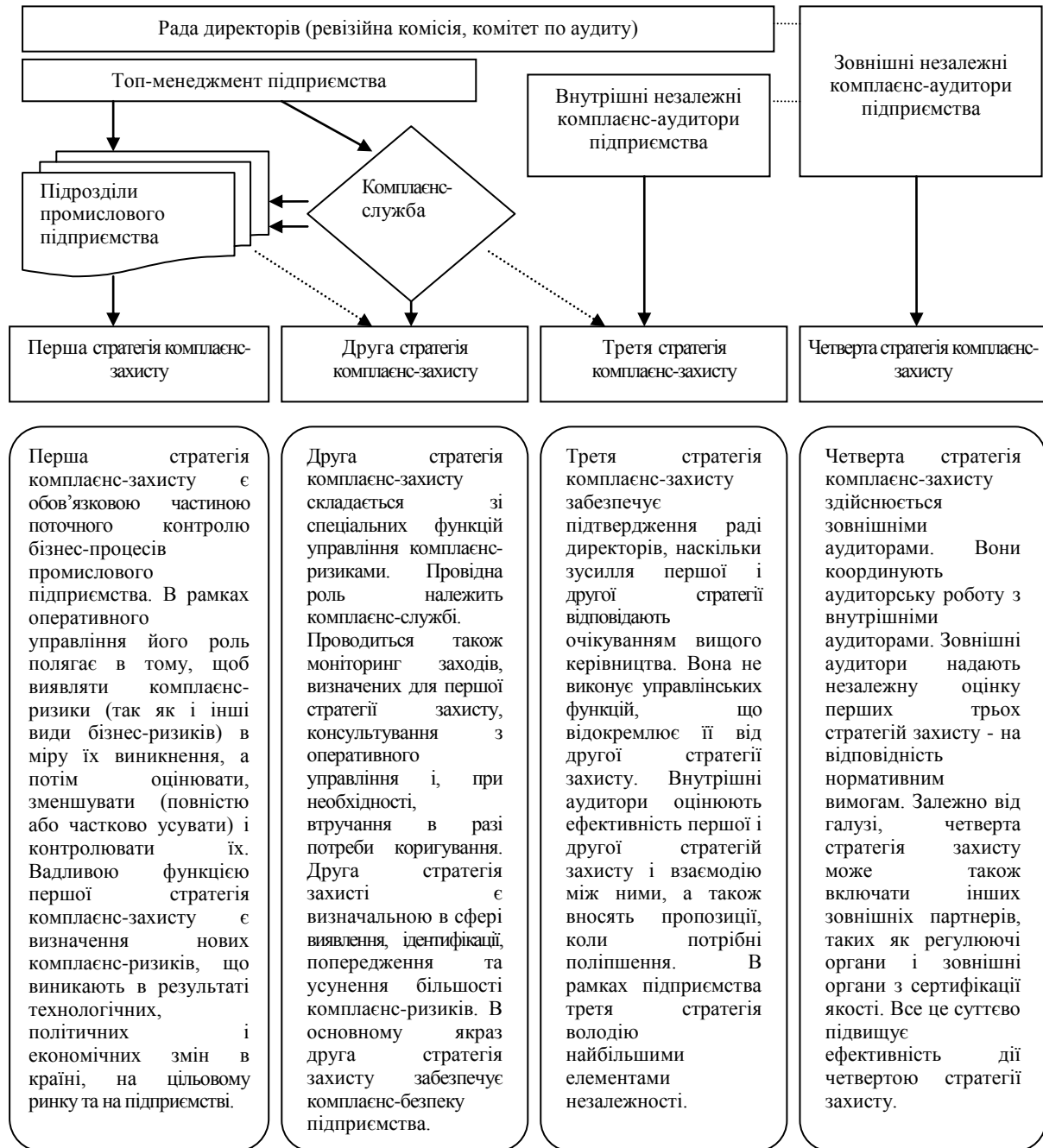


Рис. 4. Деталізація концепції чотирьох стратегій захисту
Джерело: власна розробка автора

Завдяки простоті організаційного втілення моделі чотирьох стратегій комплаєнс-захисту вона може використовуватися будь-яким підприємством, незалежно від його типу, організаційної структури або складності. По суті, більшість підприємств вже давно і в різній мірі працюють з цією моделлю контролю різного роду ризиків. Але її справжній вплив дійсно розгортається тільки після його впровадження в систему управління ризиками в масштабах всього підприємства. Конкретно, це означає, що керівництво повинно спочатку працювати з радою директорів, щоб виявити відповідні ризики і визначити їх

місцезнаходження в структурі ризиків організації. Потім рада директорів визначає схильність компанії до ризику і стратегію, яку керівництво згодом реалізує в формі заходів по оцінці, управління, моніторингу та контролю ризиків. Тільки на цій основі чотири стратегії захисту можуть працювати належним чином.

Висновки

Результати проведеного дослідження дозволяють констатувати той факт, що комплаєнс - це свого роду ідеологія компанії, внутрішній сет її правил, якими повинні керуватися всі трудові ланки промислового підприємства в незалежності від займаної посади. Реалізація такої комплаєнс-ідеології передбачає формування стратегій, в рамках яких працівники компанії здійснюють певні дії, керуючись правилами, які передбачає комплаєнс-контроль.

Здійснення економічної діяльності відповідно до запропонованих комплаєнс-стратегій передбачає реалізацію законності в діяльності підприємства і забезпечення її правомірності. Практика використання чотирьох стратегій максимального зменшення комплаєнс-ризиків дозволяє промислового підприємству забезпечити собі необхідний рівень економічної безпеки і, в першу чергу, комплаєнс-безпеки. Разом з тим, варто зазначити, що комплаєнс-функція, як дотримання обов'язкових правил, як стратегія діяльності підприємства - поняття більш широке, ніж законність здійснення підприємницької діяльності, а комплаєнс як інструмент забезпечення економічної безпеки промислового підприємства - навпаки, ширше, ніж правомірність діяльності організації і правопорядок у відповідному сегменті суспільних відносин. Якраз в плані більш широкого розуміння комплаєнс-функції і більш ефективного її використання в діяльності промислового підприємства і полягають перспективи подальших досліджень проблем, поставлених автором в даній статті.

Abstract

The article deals with the issue of ensuring the economic security of the enterprise and its most important component – compliance security. It is proved that the main task of ensuring the economic security of an industrial enterprise is to guarantee its stability and maximally effective activity now and high potential for development in the future. To ensure the economic security of the enterprise, it is necessary to take into account all types of threats and their subjects, as well as the particularities of a particular enterprise.

The factors that most influence the state of compliance safety are considered. The importance and necessity of ensuring the compliance safety of the industrial enterprise is substantiated. The theoretically substantiated possibilities of the application of the compliance function to better ensure the economic security of an industrial enterprise. The analysis of possible organizational schemes of interaction between the risk management service of the enterprise and its business units allowed to suggest a strategy of compliance risk management based on the model of four protection strategies. The proposed concept is based on the concept of the three strategies of compliance protection, which is already elaborated and widely used in the financial and credit sphere. The article proposes to create a compliance service based on four compliance risk protection strategies. Specific recommendations are given regarding the practical application of each compliance strategy.

The first strategy for protecting business units (business functions) is operational internal control of business activities. The key task in developing the first protection strategy is to formulate a proper understanding of all the risks inherent in their business activities that are inherent in their immediate activities (including compliance risks). The second protection strategy (compliance and monitoring functions) is an integrated system of active compliance management. A key role of this security strategy is played by the compliance service, which forms the appropriate risk management tools for the first protection strategy, as well as internal regulatory documents for compliance risk management and regulation of the impact of structural units in the implementation of various business processes. The third security strategy is internal audit (an independent function). The third line of defense in a comprehensive risk management system is primarily the business-independent internal audit service. The concept and conceptualization of the fourth strategy of compliance protection is formed and theoretically substantiated and recommendations for its practical use in industrial enterprises are given. The fourth protection strategy takes the form of external auditors. They coordinate the audit work with internal auditors.

The author's research shows that the compliance risks are constantly changing, upgrading and updating. A fast and efficient adaptation of compliance risk management without the unnecessary increase in operating costs requires a flexible structure that is integrated across the organization. The four lines of protection model can provide a practical answer to this challenge by coordinating the actions of different actors and their activities to increase the effectiveness of the risk management system as a whole. The practice of using four strategies to maximize compliance risks allows an industrial enterprise to obtain the necessary level of economic security and, above all, compliance safety.

Список літератури:

1. Егоров С.А. Управление хозяйственными рисками. – Минск: ТетраСистемс, 2009. – 127 с.

2. Перерва П.Г. Комплаєнс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи / П.Г.Перерва // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. – Харків: НТУ «ХПІ», 2017.– № 24 (1246). – С. 153-158.
3. Нисенбойм Л. Каждый думает о рисках. URL: <https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/each.shtml>.
4. Pererva P.G., Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliev V.M. Innovative compliance of technology to combat corruption / Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds / S.M. Iliashenko, W. Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement, 2018. – P. 285-295.
5. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризисний моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства // Економіка розвитку. – Х.: ХНЕУ. – 2010. – № 2 [54]. – С. 46-50.
6. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer [Text] / - Kharkiv-Miskolc: NTU "KhPI", 2012. – 668 p.
7. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України: сайт. URL: <http://www.me.gov.ua/>.
8. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018). Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND JOURNAL // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna. – №5. – 2018. – Access mode: https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-18/organization_of_marketing_activities_on_the_intrapreneurs_hip.pdf.
9. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobielieva T.A. Compliance program: [tutorial] // ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M. Veres Somosi. – Kharkov-Miskolc: LTD "Planeta-prynt", 2019. – 689 p.
10. The ІА-History and Evolution of Internal Auditing. Retrieved 2013-09-04. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://na.theiia.org/>.
11. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Якість інноваційної продукції як складова маркетингової політики та конкурентоспроможності підприємства // Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2016. – № 28. – С. 70-74.
12. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика – К.: Знання, 2009. – 1070 с.
13. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П.; Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. – Харків: НТУ «ХПІ», 2018. – № 20. – С. 36-40.
14. Pererva P.G., Kobielieva T.O. The formation of anti-crisis program of the industrial enterprise based on innovative monitoring // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2016. – № 48 (1220). – С.41-44.
15. Кобелева Т.О. Розробка рекомендацій по формуванню інтегрального показника комплаєнс-безпеки промислового підприємства // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 48. – С. 46-52.
16. Кравчук А.В., Перерва П.Г. Ефективність як економічна категорія // Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 15. – С. 137-143.
17. Перерва П.Г. Економіко-організаційні засади інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 45 (1266). – С.51-55.
18. Марчук Л.С., Перерва П.Г. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 15 (1291). – С. 53-63.
19. Перерва П.Г. Інформаційна діяльність підприємства: управлінська, цінова та маркетингова складові // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2018. – № 37(1313). – С. 27-32 .
20. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобелева, Т.О., Маслак М.В. Системний підхід до дослідження цінкових, маркетингових, інвестиційних та інноваційних характеристик трансферу технологій промислової продукції // Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. – Харків: НТУ «ХПІ», 2018. – № 19. – С. 121-126.
21. Кобелева Т.О. Організаційна структура комплаєнс на промисловому підприємстві // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. – Харків: НТУ «ХПІ», 2018. – № 47. – С. 121-127.
22. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаєнс программа промышленного предприятия.– Харьков-Мишкольц: ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.

References:

1. Yegorov, S.A. (2009). Management of economic risks. Minsk: TetraSistems [in Russian].
2. Pererva, P.G. (2017). Compliance program of an industrial enterprise: essence and tasks. Visnyk NTU "KhPI": zb. nauk. pr. Sb. sciences Ave, 24 (1246), 153-158 [in Russian].
3. Nisenboym, L. (2011). Everyone thinks about the risks. Retrieved from: <https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/each.shtml> [in Russian].

4. Pererva, P.G., Kosenko, A.V., Tkachev, M.M., Kobieliyev, V.M. (2018). Innovative compliance of technology to combat corruption. S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (Eds.). Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement, 285-295 [in English].
5. Tovazhnyansky, V.L., Pererva, P.G. (2010). Anticrisis monitoring of financial and economic indicators of the machine-building enterprise. *Ekonomika rozvitku*. Kharkiv: KhNUE, 2, 46-50 [in Ukrainian].
6. Pererva, P.G., Kocziszky, György, Szakaly, D., Somosi, Veres M. (2012). Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU "KhPI" [in English].
7. Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrayiny: sayt. Retrieved from: <http://www.me.gov.ua/> [in Ukrainian].
8. Pererva, P., Nagy, S., Maslak, M. (2018). Organization of marketing activities on the intrapreneurship. *MIND JOURNAL // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna*, 5. Retrieved from: https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-18/organization_of_marketing_activities_on_the_intrapreneurship.pdf [in English].
9. Pererva, P.G., Kocziszky, G., Somosi, Veres M., Kobieliyeva, T.A. (2019). Compliance program. Kharkov-Miskolc : LTD "Planeta-prynt"[in English].
10. The IIA-History and Evolution of Internal Auditing. Retrieved 2013-09-04. Retrieved from: <https://na.theiia.org/> [in English].
11. Pererva, P.G., Kobyelyeva, T.O. (2016). Quality of innovative products as a component of marketing policy and competitiveness of the enterprise. *Visnyk NTU "KhPI": zb. nauk. pr.*, 28, 70-74 [in Ukrainian].
12. Starostina, A.O. (2009). Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice. *Znannya*, 1070 [in Ukrainian].
13. Pererva, P.G.;Kosenko, O.P., Tkachova, N.P.; Tkachov, M.M. (2018). Formation of Competitive, Intellectual and Marketing Potential of Innovative Entrepreneurship. *Visnyk NTU "KhPI": zb. nauk. pr.*, 20, 36-40 [in Ukrainian].
14. Pererva, P.G., Kobieliyeva, T.O. (2016). The formation of anti-crisis program of the industrial enterprise based on innovative monitoring. *Visnyk NTU "KhPI": zb. nauk. pr.*, 48, 41-44 [in English].
15. Kobyelyeva, T.O. (2018). Development of recommendations for the formation of an integral index of compliance of safety of an industrial enterprise. *Visnyk NTU "KhPI": zb. nauk. pr.*, 48, 46-52 [in Ukrainian].
16. Kravchuk, A.V., Pererva, P.G. (2018). Efficiency as an economic category. *Visnyk NTU "KhPI": zb. nauk. pr.*, 15, 137-143 [in Ukrainian].
17. Pererva, P.G. (2017). Economic and organizational principles of innovative and investment activity of the enterprise. *Visnyk NTU "KhPI": zb. nauk. pr.*, 45, 51-55 [in Ukrainian].
18. Marchuk, L.S., Pererva, P.G. (2018). Intellectual potential as an economic category. *Visnyk NTU "KhPI": zb. nauk. pr.*, 15, 53-63 [in Ukrainian].
19. Pererva, P.G. (2018). Information activity of the enterprise: management, price and marketing components. *Visnyk NTU "KhPI" : zb. nauk. pr.*, 37, 27-32 [in Ukrainian].
20. Kosenko, A.V., Pererva, P.G., Kobyelyeva, T.O., Maslak, M.V. (2018). System approach to the study of price, marketing, investment and innovation characteristics of technology transfer of industrial products. *Visnyk NTU "KhPI": zb. nauk. pr.*, 19, 121-126 [in Ukrainian].
21. Kobyelyeva, T.O. Organizational Structure Compliance at the Industrial Enterprise. *Visnyk NTU "KhPI": zb. nauk. pr.*, 47, 121-127 [in Ukrainian].
22. Pererva, P.G., Kocziszky G., Somosi, Veres M., Kobieliyeva, T.A. (2019) Industrial enterprise compliance program. – Kharkov-Miskolc: LTD "Planeta-prynt" [in Russian].

Посилання на статтю:

Кобелева Т. О. Стратегії забезпечення комплаєнс-безпеки промислового підприємства / Т. О. Кобелева // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2019. – № 3 (9). – С. 53-61. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No3/53.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3804738

Reference a JournalArticle:

Kobieliyeva T. O. Industrial enterprise compliance-security strategies / T. O. Kobieliyeva // *Economic journal Odessa polytechnic university*. – 2019. – № 3 (9). – С. 53-61. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No3/53.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3804738

