

**М. Г. Бортнікова, Н. Р. Стасюк, Ю. Б. Малиновська**  
Національний університет “Львівська політехніка”

## **ФОРМУВАННЯ ПРИКЛАДНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ КОМПЛАЄНСУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

<https://doi.org/>

© Бортнікова М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновська Ю. Б., 2023

Досліджено сутність поняття “комплаєнс”. Виявлено причини, що спонукають підприємства впроваджувати інструментарій комплаєнсу. Визначено основні складові комплаєнс-політики організації. Наведено способи мінімізації ризиків підприємств за допомогою імплементації інструментів системи комплаєнсу. Виокремлено ключові проблеми впровадження комплаєнсу на підприємствах України. Розроблено етапи уніфікованої технології комплаєнсу на вітчизняних підприємствах. Запропоновано концептуальну модель комплаєнсу та обґрунтовано необхідність її впровадження у практичну діяльність організацій.

**Ключові слова:** комплаєнс; комплаєнс-політика; комплаєнс-модель; комплаєнс-контроль; комплаєнс-система; інструментарій; ризики.

### **Постановка проблеми**

Глобалізація та інтеграція вітчизняного підприємництва до світової економіки зумовлюють необхідність впровадження сучасних інструментів комплаєнсу у діяльність українських підприємств, що забезпечить мінімізацію правових, економічних і репутаційних ризиків та сприятиме встановленню стійких ділових відносин в Україні та за кордоном. Політика комплаєнсу спрямована на дотримання законодавства України та інших країн, а також норм міжнародно-правових актів; галузевих нормативних документів, стандартів; внутрішніх корпоративних документів (етичних кодексів, політик, процедур).

В Україні впровадження технологій комплаєнсу розпочалося паралельно із діяльністю міжнародних корпорацій на вітчизняному ринку. Проте зазначимо, що бізнес-комплаєнс на українських підприємствах потребує розвитку, зокрема це стосується підприємств, які: розширюють свою діяльність; оптимізують бізнес-процеси; підвищують інвестиційну привабливість; формують корпоративну культуру тощо.

### **Актуальність дослідження**

Досвід підприємств провідних країн світу демонструє ефективність реалізації системи комплаєнсу під час формування та розвитку бізнесу, адже впровадження цієї політики контролю та аудиту дає змогу своєчасно діагностувати різні ризики, щоб уникнути їх, та забезпечити комплексний захист підприємства від наслідків їх проявів.

На сучасному етапі залежно від специфіки здійснення підприємницької діяльності існують різні сфери застосування комплаєнсу, зокрема: антимонопольна, антикорупційна, договірна, екологічна, інформаційна, корпоративна, податкова, фінансова та інші. Підприємство самостійно визначає необхідність застосування тих чи інших комплаєнс-заходів, що пояснюється такими причинами:

- систематизація та адаптація бізнес-процесів підприємства до умов ринкового середовища;

- виявлення загроз бізнесу та запобігання їм;
- формування ефективного механізму управління ризиками;
- підвищення рівня корпоративної культури;
- забезпечення лояльності клієнтів та партнерів;
- підвищення конкурентоспроможності;
- поліпшення інвестиційного клімату;
- спрощення виходу компанії на міжнародні ринки тощо.

### **Формулювання мети та завдання статті**

Мета статті – формування прикладного інструментарію комплаєнсу на вітчизняних підприємствах. Ключовими завданнями дослідження є: аналізування основних підходів до розуміння сутності поняття “комплаєнс”; визначення ролі комплаєнсу в управлінні бізнес-процесами; дослідження проблем функціонування комплаєнсу на вітчизняних підприємствах; розроблення моделі формування інструментарію комплаєнсу.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Сучасний стан теоретичних досліджень та практичних розробок у галузі комплаєнсу як порівняно нового напрямку менеджменту підприємств відображають окремі публікації вітчизняних та зарубіжних науковців. Єдиного підходу до трактування економічного змісту поняття “комплаєнс” все ще не вироблено. У вітчизняній науковій літературі наведено найповніший наукометричний аналіз поняття “комплаєнс” із виділенням важливих його характеристик. У праці К. М. Березюк висвітлено основні підходи до розуміння комплаєнс-політики, а також досліджено проблеми функціонування комплаєнсу на вітчизняних підприємствах [1]. Досліджуючи проблематику реалізації комплаєнс-політики як складової корпоративної культури підприємства, І. М. Пальцун виокремила функціональні вектори комплаєнс-політики [3]. Л. Л. Калініченко у своїй роботі розкрила ключові елементи комплаєнс-системи в банківській діяльності [4]. У статті А. Л. Цюцяк та І. Л. Цюцяк наведено спільні та відмінні ознаки внутрішнього аудиту та комплаєнс-контролю, а також побудовано модель організації комплаєнс-контролю [6]. На основі аналізу досліджень вчених [1–6], поняття “комплаєнс” можна трактувати як комплекс заходів щодо захисту бізнесу від зловживань та неефективного управління організацією з боку її менеджменту, а також здатність бездоганно й усвідомлено діяти відповідно до законодавства та внутрішніх норм і цінностей, встановлених компанією для співробітників усіх рівнів, з метою захисту економічної безпеки компанії та підтримання ділової репутації.

### **Виклад основного матеріалу**

Комплаєнс – це процес управління та контролю на підприємстві, який має на меті виявлення, попередження та усунення наслідків корупційних дій, а також ризиків порушення вимог законодавства, правил, стандартів та рекомендацій органів державного контролю. Побудова та впровадження концептуальної моделі комплаєнсу сприятимуть створенню ефективних механізмів виявлення, діагностування профілів ризику підприємства та управління ризиками у сфері антикорупційного законодавства. Розроблення відповідного комплексу заходів спрямоване на недопущення дій стейкхолдерів компанії, що суперечать чинному законодавству, а також на розвиток корпоративної бізнес-етики.

Мета формування моделі комплаєнсу – організування та впорядкування внутрішніх бізнес-процесів підприємства відповідно до вимог законодавства, починаючи від навчання працівників у контрольованій сфері, планування бізнес-рішень, їх прийняття, реалізації й закінчуючи контролем ефективності застосовуваних компанією механізмів запобігання ризикам.

У сучасних бізнес-процесах комплаєнс виконує декілька дуже важливих функцій. Насамперед він дає змогу виявити відповідність підприємства вимогам, які ставлять контрагенти для початку

співпраці. Інша, не менш важлива функція – аналіз відповідності імплементованих бізнес-процесів вимогам контрагентів або встановленим нормативним вимогам чи внутрішнім правилам.

Формування прикладного інструментарію комплаєнсу на вітчизняних підприємствах починається із визначення його впливу на діяльність підприємства в поточному та перспективному періодах та передбачає дотримання внутрішньогалузевих корпоративних стандартів, які б регламентували:

– формування групи осіб, відповідальних за ефективність функціонування комплаєнс-системи в компанії;

- ведення внутрішнього контролю та аудиту на предмет виявлення ризиків;
- ефективне управління виявленими ризиками;
- притягнення до відповідальності у разі виявлення порушень;
- підготовку та підписання документації за результатами комплаєнсу;
- навчання та інформування працівників підприємства про політику комплаєнсу;
- процедуру перевірки стейкхолдерів підприємства;
- виявлення та елімінацію потенційного конфлікту інтересів.

Для переважної більшості організацій набір комплаєнс-політики охоплює перелік складових, відображених на рис. 1.

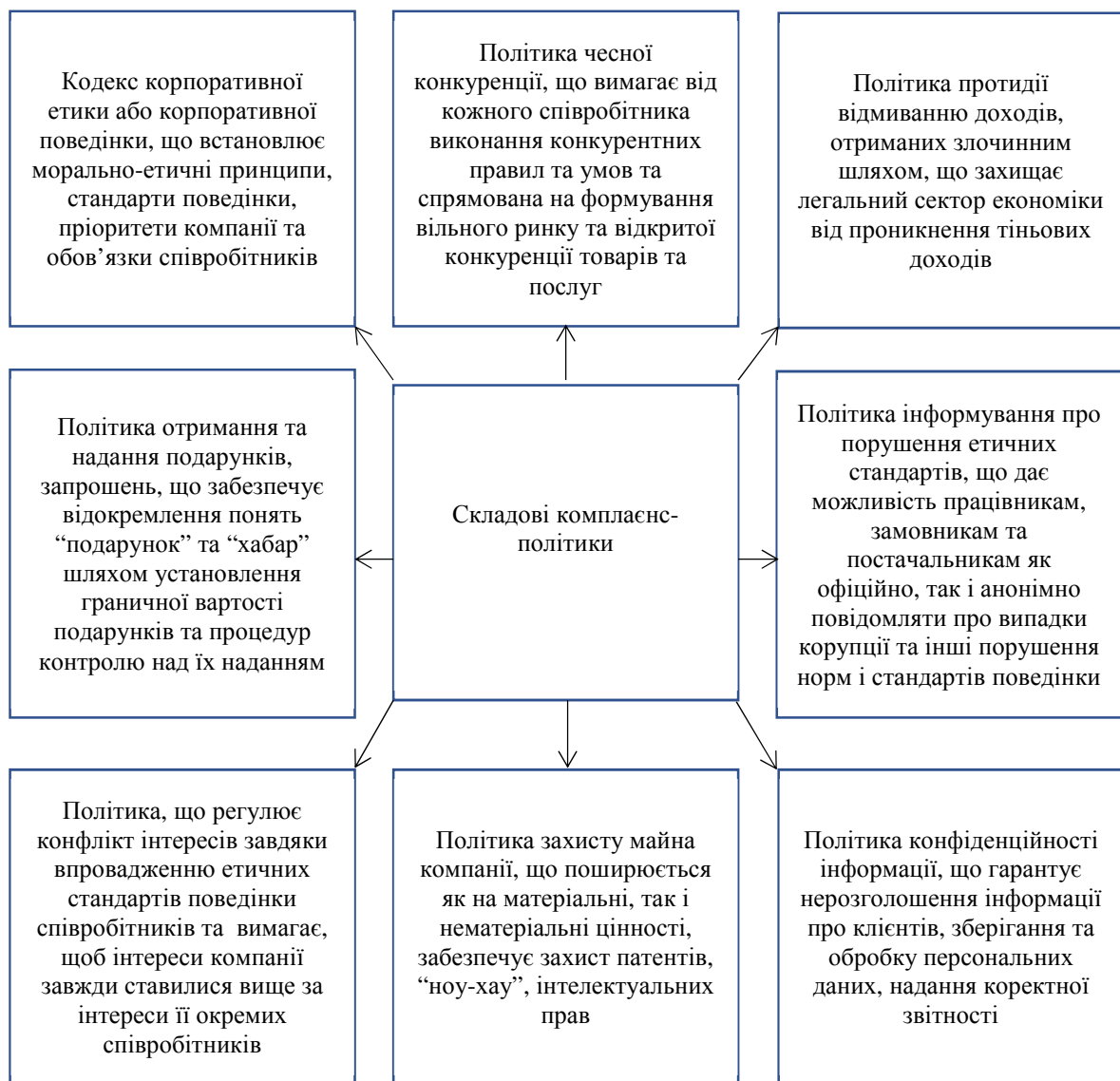


Рис. 1. Декомпозиція складових комплаєнс-політики організації

Система комплаєнсу спрямована на реалізацію функції запобігання ризикам за допомогою:

- виявлення, класифікації та обліку ризиків;
- кількісної оцінки ймовірності виникнення та можливих наслідків;
- моніторингу ефективності управління ризиками;
- участі в розробленні заходів щодо зниження рівня ризиків, рекомендацій та внутрішніх документів щодо управління ризиками;
- виявлення конфлікту інтересів у діяльності організації та її працівників;
- аналізу показників динаміки зауважень клієнтів та дієвості запроваджених заходів;
- аналізу економічної доцільності аутсорсингу послуг та використання підрядних організацій;
- розроблення внутрішніх документів, спрямованих на протидію комерційному підкупу та корупції;
- розроблення документів та організації заходів щодо впровадження норм корпоративної поведінки та професійної етики;
- виконання інших функцій, що запобігають ризикам та передбачені внутрішніми документами організацій.

Для підприємств в Україні характерні такі основні проблеми комплаєнсу:

- недостатня автоматизація бізнес-процесів;
- недостатня кількість кваліфікованих працівників у сфері комплаєнсу;
- неправильне сприйняття персоналом компанії функцій комплаєнсу;
- недостатнє розуміння стейкхолдерами компанії важливості впровадження комплаєнсу.

На основі опрацьованого наукового матеріалу визначено етапи уніфікованої технології комплаєнсу на вітчизняних підприємствах:

1. Вибір об'єкта комплаєнсу. Передбачає проведення консультацій спеціаліста комплаєнс-контролю з керівництвом організації щодо важливих для функціонування підприємства питань, їх значущості для діяльності окремих підрозділів із подальшим плануванням конкретних об'єктів, строків та методів впливу.
2. Затвердження та підготовка плану здійснення комплаєнс-контролю.
3. Підготовка нормативно-правової бази із урахуванням особливостей функціонування вибраного об'єкта комплаєнсу.
4. Підтвердження повноважень аудиторів та здійснення перевірки об'єкта комплаєнсу.
5. Вибір конкретних методів збирання, аналізу та опрацювання отриманої інформації.
6. Оцінювання стану об'єкта комплаєнс-контролю. Консультування керівників підрозділів за результатами комплаєнсу.
7. Формування висновків за результатами комплаєнсу та ознайомлення керівників компанії з ними. Розроблення рекомендацій та опрацювання рішень, що сприятимуть усуненню виявлених порушень.
8. Організування системи контрольних заходів за виконанням рекомендованих управлінських рішень у межах процедури комплаєнсу.

Для ефективної реалізації процедури комплаєнсу на вітчизняних підприємствах необхідно:

- підготувати описання основних бізнес-процесів компанії з метою їх комплаєнс-аудиту;
- сформувати відділ чи службу комплаєнс-аудиту або делегувати ці функції юридичному департаменту;
- розробити та впровадити інструменти для усунення/мінімізації виявлених комплаєнс-ризиків;
- розробити систему оцінювання комплаєнс-ризиків та управління ними;
- організувати навчання наявних та нових працівників дотриманню бізнес-етикету, встановленого комплаєнс-програмою.

На рис. 2 відображено концептуальну модель комплаєнсу на підприємствах.

Формування прикладного інструментарію комплаєнсу на вітчизняних підприємствах

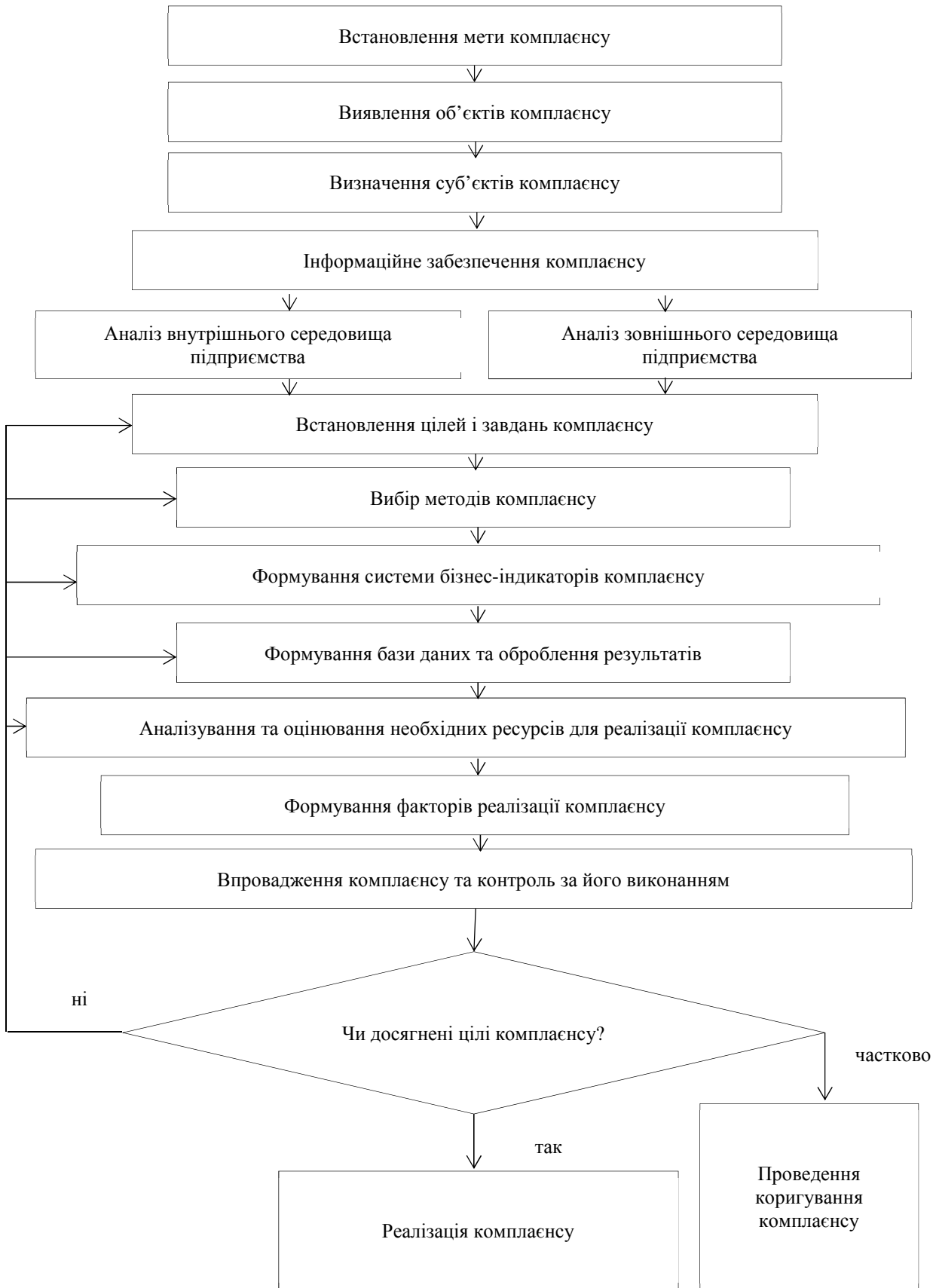


Рис. 2. Концептуальна модель комплаєнсу на підприємствах

Примітка: сформував автори на основі опрацювання літературних джерел

Результатом упровадження та реалізації на підприємствах моделі комплаєнсу є формування оптимальних управлінських рішень та мінімізація/усунення комплаєнс-ризиків чи їх наслідків.

### Висновки

Комплаєнс є потужним інструментом управління підприємством у сфері виявлення ризиків. Упровадження інструментарію комплаєнсу в бізнес-процеси вітчизняних підприємств сприятиме зменшенню тих витрат, що спричинені навмисним чи ненавмисним порушенням норм законодавства, міжнародних чи національних стандартів. Повноцінна комплаєнс-система має ту перевагу, що надає інструменти для системного вирішення проблем організацій, які ураховують досвід тисяч компаній із усього світу.

### Перспективи подальших досліджень

Перспективами подальших досліджень є комплексне діагностування та удосконалення методологічних та правових засад функціонування комплаєнсу в Україні, що сприятиме розробленню системно-функціональної моделі управління, яка забезпечить імплементацію пріоритетних стратегічних заходів та процедур, які, в загальній сукупності, створять фундаментальне підґрунтя для успішної реалізації стратегії, орієнтованої на забезпечення розвитку, підвищення рівня економічної безпеки підприємства та вартості бізнесу.

### Список літератури

1. Березюк К. М. Реалізація комплаєнс-політики НАЕК “Енергоатом” як основа розвитку соціальної відповідальності атомної енергетики. Соціальна економіка. 2021. 61. С. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-04>.
2. Українські компанії почали впроваджувати комплаєнс-контроль. Що це і навіщо? Youcontrol. 2019. URL: <https://youcontrol.com.ua/blog/komplaiens-kontrol-shcho-tse-i-navishcho/>
3. Пальцун І. М. Compliance-політика як складова корпоративної культури підприємства. Торгівля і ринок України. 2013. Вип. 35. С. 134–141.
4. Калініченко Л. Л. Теоретичні аспекти функціонування комплаєнсу у вітчизняних банках. Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. Серія Економічні науки. Вип. 6. Ч. 4. 2014. С. 242–245.
5. Сидоренко Д. Комплаєнс: why do we need it? URL: <http://jur-gazeta.com/publications/practice/inshe/komplaens-why-do-we-need-it.html> (дата звернення 11.09.2019).
6. Цюцяк А. Л., Цюцяк І. Л. Впровадження системи комплаєнс-контролю у вітчизняну систему незалежного фінансового контролю та аудиту. Економіка: наук.-інформ. вісник. 2011. № 3. С. 200–206.

### References

1. Bereziuk K. (2021). *Implementation of NNEGC “ENERGOATOM” compliance-policy as the basis of social responsibility development of nuclear energy*. Social Economics, 61, 42–50. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-04>.
2. Youcontrol (2019). *Ukrainian companies have begun to implement compliance control. What is it and why?* Retrieved from: <https://youcontrol.com.ua/blog/komplaiens-kontrol-shcho-tse-i-navishcho/>
3. Paltsun I. M. (2013). *Compliance policy as a component of the corporate culture of an enterprise*. Trade and market of Ukraine, Iss. 36, 134–141.
4. Kalinichenko L. L. (2014). *Theoretical aspects of the functioning of compliance in banks*. Scientific visn. Kherson. state university Economic sciences, Iss. 6, Part 4, 242–245.
5. Sydorenko D. (2019). *Compliance: why do we need it?* Retrieved from <http://jur-gazeta.com/publications/practice/inshe/komplaens-why-do-we-need-it.html>
6. Tsiutsiak A. L. (2011). *Implementation of the compliance control system in the domestic system of independent financial control and audit*. Economics: Scientific and information bulletin, Iss. 3, 200–206.

**DEVELOPMENT OF APPLIED COMPLIANCE TOOLS  
AT DOMESTIC ENTERPRISES**

© *Bortnikova M. H., Stasyuk N. R., Malynovska Yu. B., 2023*

The essence of the concept of “compliance” as a complex of measures to protect business from abuses and inefficient management of the organization by its management, as well as the ability to impeccably and consciously act in accordance with the law and internal norms and values established by the company for employees of all levels in order to protect the economic security of the company and maintaining its business reputation. The reasons that encourage enterprises to implement compliance tools have been identified. Article outlined the goals, objectives and functions of compliance. Authors have formed the main components of the organization’s compliance policy (code of corporate ethics or corporate conduct; fair competition policy; anti-money laundering policy; policy on receiving and giving gifts and invitations; policy on reporting violations of ethical standards; policy regulating conflict of interests; company property protection policy; information confidentiality policy). Described ways to minimize the risks of enterprises using the implementation of compliance system tools. Highlighted the key problems of implementing compliance at Ukrainian enterprises, namely: insufficient automation of business processes; insufficient number of qualified employees in the field of compliance; incorrect perception by company employees of compliance functions; insufficient understanding of the company’s stakeholders about the importance of compliance implementation. The stages of the unified technology of compliance at domestic enterprises have been developed, which includes: the compliance object selection; approval and preparation of the compliance control plan; preparation of the regulatory framework; confirmation of auditors’ powers and inspection of the compliance facility; the choice of specific methods of collecting, analyzing and processing the received information; the object of compliance control state assessment; forming conclusions based on the results of compliance; organization of a system of control measures for the implementation of recommended management decisions within the framework of the compliance procedure. A conceptual model of compliance is proposed and substantiated the necessity of its implementation in the practical organizations’ activities.

**Key words:** compliance; compliance policy; compliance model; compliance control; compliance system; tools; risks.