

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: **Дослідження актуальності створення сервісної компанії, яка
надає послуги комплаєнс в Україні**

Виконала: студентка 6 курсу, групи СБА19м

спеціальності 073 “Менеджмент”

Брухаль Х.І.

Керівник - Чех М.М.

Рецензент – Альхімович О.С.

Львів 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Комплаєнс, як універсальний підхід виконання компанією вимог та норм	
1.1. Теоретичні аспекти підходів комплаєнс	5
1.2. Опис актуальності створення сервісної компанії, яка надає послуги комплаєнс	8
1.3. Методика оцінювання необхідності впровадження комплаєнс підходів	14
Розділ 2 Аналіз готовності бізнес середовища до сервісу комплаєнс компанії в Україні	
2.1. Світові та вітчизняні практики надання комплаєнс-послуг.....	18
2.2. Визначення цільової аудиторії та попиту.....	27
2.3. Ціннісна пропозиція.....	37
2.4. Стратегія маркетингу, позиціонування компанії та ціноутворення.....	49
Розділ 3. Фінансова модель та ризики проєкту	
3.1. Фінансова модель та ресурси для реалізації проєкту.....	61
3.2. Ризики проєкту.....	62

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Проблема. Фінансово-економічні кризи останніх років, швидкі, динамічні зміни в законодавстві, збільшення штрафних санкцій, кількості та осяжності перевірок контролюючих органів, а також поточні зміни у світі, що пов'язані з пандемією COVID-19, боротьбою з корупцією викликають в компаніях необхідність забезпечення їх діяльності вимогам законодавства та стандартів комплаєнс.

Мета проєкту – дослідити необхідність створення комплаєнс компанії в Україні, яка допоможе бізнес-середовищу суттєво покращити добросовісне управління, захистить бізнес і його акціонерів від корупції, зловживань та неефективного управління, а також забезпечить діяльність бізнесу вимогам діючого законодавства.

Завдання проєкту – зрозуміти чи бізнес-середовище готове та має необхідність співпрацювати з компанією комплаєнс, щоб отримати стратегічного партнера для своєчасного виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю, звітування і надання рекомендацій щодо пом'якшення комплаєнс-ризиків з метою прийняття своєчасних та ефективних управлінських рішень.

Під час дослідження вивчено теоретичні аспекти виникнення поняття «комплаєнс», світові та вітчизняні практики і підходи надання комплаєнс послуг. Необхідність функції комплаєнс підтверджується рядом міжнародних досліджень проведених такими організаціями як: Deloitte, Globalscape та Ponemon Institute, KPMG, Thomson Reuters. Для розуміння готовності бізнес-середовища проведено опитування ряду компаній щодо актуальності отримання комплаєнс-послуг. Результати проведеного опитування використано для визначення ціннісної пропозиції та розроблення маркетингової стратегії. Проведено аналіз впливу зовнішніх факторів на компанію із використанням моделі PEST та SWOT, розроблено комунікаційну карту залучення стейкхолдерів та бюджет проєкту.

Комплаєнс є порівняно новою функцією і в Україні відсутня обов'язкова норма в законодавстві щодо зобов'язальної сутності цього інституту та його ролі у веденні бізнесу, тому не всі компанії достеменно володіють інформацією про переваги комплаєнс в бізнесі. Проте, сучасні тенденції свідчать про те, що в діючому бізнес-середовищі система комплаєнс-контролю все частіше впроваджується в різних сферах: насамперед в державних установах, на виробничих підприємствах, в медицині, торгівлі, тощо.

Ціннісна пропозиція комплаєнс сервісів - це проведення оцінки та ідентифікації комплаєнс-ризиків в процесах та процедурах запроваджених в компанії, побудова ефективних та адекватних механізмів контролю та забезпечення комплексного захисту компанії від неприйнятної поведінки/порушень в її діяльності, запобігання виникненню конфліктів інтересів, покращення корпоративної культури, яка має базуватись на дотриманні норм законодавства, внутрішніх документів та відповідних стандартів професійних об'єднань.

Переваги комплаєнс в бізнесі:

- безпека акціонерів, власників та керівників;
- дотримання вимог законодавства та уникнення штрафів/санкцій;
- запобігання додатковим втратам чи недоотриманим доходам;
- ефективне корпоративне управління та підвищення корпоративної культури;
- інвестиційна привабливість та збільшення ліквідності, підвищення конкурентоспроможності, покращення довіри і ділової репутації, чесні відносини з контрагентами;
- ефективне управління ризиками та прийняття правильних рішень;
- уникнення конфлікту інтересів;
- захист від розкрадань та шахрайства та мінімізація ризиків втрати активів.
- аналіз ризиків до впровадження нового продукту/надання послуги/виходу на новий ринок.

РОЗДІЛ 1.

КОМПЛАЄНС, ЯК УНІВЕРСАЛЬНИЙ ПІДХІД ВИКОНАННЯ КОМПАНІЄЮ ВИМОГ ТА НОРМ

1.1. Теоретичні аспекти підходів комплаєнс

Комплаєнс (англ. compliance) — відповідність будь-яким внутрішнім або зовнішнім вимогам або нормам. Згідно визначення Міжнародної Комплаєнс Асоціації (англ. International Compliance Association), комплаєнс - це здатність діяти у відповідності до встановлених правил, норм, вимог та внутрішніх стандартів [1].

Термін “комплаєнс” виник на початку ХХ сторіччя в США у зв’язку із впровадженням правил, яких учасники ринку фармацевтичної та харчової промисловості повинні були дотримуватись. У 1970-х роках почались розслідування Комісії з цінних паперів США, за результатами яких було встановлено, що понад 400 американських компаній здійснювали незаконні виплати іноземним державним службовцям та політикам на більш ніж 300 мільйонів доларів з метою отримання державних контрактів. Найгучнішим скандалом була відставка уряду Японії.

З метою заборони підкупу іноземних посадових осіб американськими громадянами і компаніями, у 1977 році був прийнятий Закон США “Про корупцію за кордоном” (англ. Foreign Corrupt Practices Act / FCPA), що носить екстериторіальний характер. У листопаді 1991 року розроблено роз’яснення (англ. Federal Sentencing Guidelines), що містили інструкції зі створення ефективної програми в сфері комплаєнс, зокрема, і правил етичного ведення бізнесу, які у 2004 році були доповнені положеннями про необхідність знання керівництвом основних умов комплаєнс програм.

У 2002 році прийнято закон Сарбейнса-Окслі, яким регламентовано вимоги до контролю фінансової діяльності компаній та розкриття інформації у зв’язку із банкрутством корпорації «Enron» через фальсифікацію звітності та фінансові

махінації. У 2010 році вступив в дію закон Додда-Френка, що передбачає як заохочення для осіб, які повідомлять про неприйнятну поведінку грошову винагороду в розмірі 30% від суми нарахованого штрафу.

У 2003 році Базельський комітетом з питань банківського нагляду (англ. The Basel Committee on Banking Supervision) надано рекомендації банкам щодо побудови ефективної системи корпоративного управління «Комплаєнс функція в банках» (англ. Compliance function in banks).

Великобританіє також у 2010 році прийнято «Закон про боротьбу з хабарництвом» (англ. United Kingdom Bribery Act, UKBA), який також має екстериторіальний характер і регулює питання протидії корупції.

Комплаєнс невпинно стає дуже широко поширеною і невід'ємною частиною бізнес-середовища. У 2014 році Міжнародною організацією зі стандартизації розроблено уніфікований стандарт ISO 19600: 2014 "Системи управління відповідністю" (англ. Compliance management systems) [2], з 2016 року - ISO 37001 "Anti-bribery management systems"[3], які з не є обов'язковими, але водночас їх застосування може надати компаніям додаткових конкурентних переваг.

У нормативно-правових актах України термін «комплаєнс» вперше був застосований 2007 році у Методичних рекомендаціях щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України, що схвалені Постановою Правління Національного банку України № 98 від 28.03.2007 року [4]. На той час постанова не була обов'язковою для банків та носила рекомендаційний характер. З метою запровадження в банківській системі України сучасних підходів до корпоративного управління Національним банком України затверджено Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, вимоги якого ґрунтуються на принципах Базельського комітету з банківського нагляду та враховують кращу міжнародну практику. Відповідно до вимог Національного банку України: комплаєнс-ризик це імовірність виникнення збитків/санкцій, додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів або втрати репутації внаслідок

невиконання банком вимог законодавства, нормативно-правових актів, ринкових стандартів, правил добросовісної конкуренції, правил корпоративної етики, виникнення конфлікту інтересів, а також внутрішньобанківських/внутрішньогрупових документів банку [5]. Постановою Правління Національного Банку України про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах № 88 від 02.07.2019 року, визначено, що комплаєнс-цілі діяльності банку передбачають забезпечення організації діяльності банку з дотриманням вимог законодавства України, нормативно-правових актів Національного банку, внутрішньобанківських документів, стандартів професійних об'єднань, дія яких поширюється на банк [6].

В Україні першими впроваджувати процедури комплаєнс розпочали міжнародні компанії, що пов'язано з процесами глобалізації та інтеграцією фінансових систем та економічних ринків.

Кожна компанія для себе визначає види та напрямки комплаєнс, залежно від специфіки своєї діяльності, регуляторних вимог, конкурентного середовища. На ринку виділяють наступні види та напрямки комплаєнс:

- уникнення конфлікту інтересів,
- фінансовий,
- антимонопольний,
- антикорупційний,
- договірний,
- забезпечення здоров'я та безпеки,
- захист конфіденційної інформації,
- етичний,
- запобігання шахрайству,
- інформаційний,
- корпоративний,
- податковий,

- протидія відмиванню грошових коштів та легалізації доходів,
 - GDPR (англ.: General Data Protection Regulation (GDPR)),
 - репутаційний,
 - екологічний, -
- захисту інсайдерської та конфіденційної інформації, тощо.

1.2. Опис актуальності створення сервісної компанії, яка надає послуги комплаєнс

Компанія Deloitte проведено дослідження на тему: «New horizons: Compliance 2020 and beyond» [7], що розпочинається словами: "Функція комплаєнс допоможе вам керувати лише передбачуваними ризиками. А фокус на культурі, етиці та прозорості ведення бізнесу допоможе мінімізувати комплаєнс-ризик, які неможливо передбачити". Майже половина дослідження присвячена розвитку культури доброчесності та прозорості ведення бізнесу — для підсилення комплаєнс-функції. Незважаючи на те, що в Україні немає обов'язкових законодавчих норм щодо функції комплаєнс для бізнесу, необхідність захисту ділової репутації, доброчесного ведення бізнесу, вже демонструють і великі, і середні вітчизняні компанії, оскільки в умовах глобалізації зростає потреба масштабування бізнесу та розширення географії ринків, для компаній виникає необхідність бути перспективними і привабливими партнерами та об'єктами інвестицій.

Для визначення витрат на комплаєнс було використано дослідження Globalscape та Ponemon Institute: The true cost of compliance with data protection Regulations [8]. Дослідження охопило репрезентативну вибірку з 53 транснаціональних організацій розташованих в Сполучених Штатах Америки. Для того, щоб бути якомога точнішими в кошторисах, опитано 237 керівників, залучених у комплаєнс діяльності в компаніях. Раніше таке дослідження проводилось у 2011 році і висновки були порівняні з результатами дослідження проведеного у 2017 році.

Ключовим висновком за результатом дослідження було те, що необхідно інвестувати в комплаєнс. Зокрема, якщо б компанії витрачали більше на комплаєнс, аудит, технологічне забезпечення, навчання та експертний персонал, то це було б менш затратним, ніж якщо б вони не відповідали нормам щодо захисту даних.

В дослідженні взяли участь компанії, які працюють в різних галузях: фінансова, промислова, енергетична, технологічна, фармацевтична, медіа та інші. Витрати на комплаєнс найбільше зростали для фінансових та промислових компаній. В Додатку А на рисунку А.1. наведено загальну вартість на комплаєнс для 13 галузей у базовій вибірці. Важливо зазначити, що загальні витрати на комплаєнс в кожному галузевому сегменті. Більші компанії мають вищі витрати на комплаєнс.

Загальні витрати на дотримання комплаєнс зростали залежно від розмірів організацій. Проте, якщо скоригувати витрати на комплаєнс за кількістю персоналу (розміром), витрати є найвищими для компаній, що мають менше 1000 працівників, і найменші для компаній з 75 000 або більше співробітників. Цей результат пояснюють частковою економією на масштабі, коли великі компанії мають доступ до провідних технологій та висококваліфікований персонал, який має досвід у сфері законодавства. Організації, що мають менше 5000 працівників, повинні розраховувати на дорогі зовнішні ресурси, такі як послуги окремих консультантів та юристів для задоволення вимог комплаєнс у глобальному масштабі.

За результатами дослідження було встановлено основні видатки на комплаєнс мультинаціональних компаній розташованих в США в сфері захисту даних:

- 1) Централізована програма управління даними - 3,01 мільйона доларів США.
- 2) Регулярні перевірки комплаєнс - 2,86 мільйона доларів США.

- 3) Корпоративна навчальна програма з безпеки даних - 2,54 мільйона доларів США.
- 4) Використання власної юридичної експертизи - 2,27 мільйона доларів США.
- 5) Інтеграція безпеки даних з їх функціями безпеки та конфіденційності - 2,03 мільйони доларів США.
- 6) Розробка формального процесу реагування на інциденти - 1,89 мільйона доларів США.
- 7) Застосування технологій управління, ризиків та комплаєнс - 1,43 мільйона доларів США.
- 8) Призначення керівника комплаєнс рівня С для прийняття рішень та управління функцією комплаєнс - 1,25 мільйона доларів США.
- 9) Звітність керівництву про ризики та проблеми комплаєнс - 1,08 мільйона доларів США.
- 10) Впровадження регуляторного моніторингу, щоб гарантувати, що вони не відстають від регуляторних змін - 1,03 мільйона доларів США.
- 11) Сертифікації програм - 820 000 доларів США.
- 12) Створення офіційного статуту про комплаєнс - 520 000 доларів США.

Витрати на *не-комплаєнс*, згідно опитування, коштували мультинаціональним компаніям в середньому 4 005 116 доларів США збитків та більше ніж удвічі перевищували вартість комплаєнс.

Висновки, які були зроблені за результатами дослідження проведеного Globalscape та Ponemon Institute:

- Витрати на реагування на інциденти з 2011 року зросли майже вдвічі.
- Реагування на інциденти коштують бізнесу в середньому 1 мільйон доларів США.
- Втрати бізнесу є найдорожчим наслідком не-комплаєнс, оскільки підприємства в середньому втрачають 5 107 206 доларів США.

- Штрафи є найменш витратними наслідками порушення даних.

Дослідження підтвердило, що безпека даних має найвищі витрати на комплаєнс для всіх підприємств. Відповідність вимогам Європейського Союзу про захист даних (англ.: General Data Protection Regulation (GDPR) by May 25, 2018) має екстериторіальний характер та вимагає від організацій прийняття та впровадження дорогих заходів, які включають процес, людей і технології для дотримання вимог щодо конфіденційності інформації та захисту персональних даних. Експерти прогнозують, що найближчим часом вимоги Європейського Союзу щодо безпеки даних будуть імплементовані в Україні.

Результати третього дослідження KPMG присвяченому пріоритетам розвитку функції комплаєнс в компаніях України, СНД і ближнього зарубіжжя в 2020 році [9] показують, що комплаєнс-функція безперервно розвивається, і можна стверджувати, що вона вже пройшла певний шлях своєї еволюції. Дослідження проводиться кожні два роки та включає питання щодо організації діяльності комплаєнс-функції, її цілей та завдань, ресурсного забезпечення, автоматизації, а також практик реалізації контрольних процедур і комплаєнс-звітності. Світ змінюється, і комплаєнс змінюється разом з ним. Так, наприклад, компанії все частіше створюють окремі комплаєнс-підрозділи, активніше застосовують санкції за порушення антикорупційного застереження. Нафтогазова галузь залишається індустрією, де раніше всіх почала формуватися окрема комплаєнс-функція. Саме цей сектор лідирує за кількістю респондентів, у яких комплаєнс-функції існують більше 10 років. Фармацевтичні та телекомунікаційні компанії переважають в категорії респондентів, у яких комплаєнс функція з'явилася більше 3 років тому. Наймолодша функція комплаєнс за результатами дослідження – в компаніях, що працюють в сфері інновацій та технологій. Річний бюджет підрозділу комплаєнс складає:

- більше 500 тис. дол. США – 2%
- 200 – 500 тис. дол. США – 4%

- 50 – 200 тис. дол. США – 20%
- до 50 тис. дол. США – 54%

20% респондентів відзначили, що їм важко відповісти на це питання.

Пріоритетним напрямком комплаєнс залишається антикорупційний комплаєнс – його відзначили 93% респондентів.

Досліджень, які змогли б показати скільки бізнес середовище може заощадити впровадивши комплаєнс в Україні не має, проте, як показують міжнародні дослідження, відсутність комплаєнс функції в компанії, не відповідність вимогам законодавства, як наслідок штрафні санкції, корупція та шахрайство можуть завдати компаніям значних збитків та репутаційних втрат.

Дослідження підтверджують, що комплаєнс в бізнесі, як в Україні так і у світі розвивається і компанії все частіше створюють окремі комплаєнс-підрозділи. Професія директора підрозділу комплаєнс (англ. Chief Compliance Officer) є досить затребуваною на ринку України. У квітні 2014 року видання «Financial Times» зарахувало комплаєнс до найбільш затребуваних фінансових професій, назвавши нашу сучасність «епохою співробітників з комплаєнс». Національний банк України встановив вимоги до головного комплаєнс-менеджера, а саме повна вища освіта в галузі економіки, менеджменту (управління) або права, досвід роботи не менше трьох років в банківській системі в сфері контролю за дотриманням норм (комплаєнс) або управління ризиками (у тому числі з питань фінансового моніторингу), внутрішнього аудиту, юридичного супроводження діяльності банку. Отже, спеціалістом з комплаєнс можуть бути фахівці з досвідом роботи економістом, юристом, фінансистом, ризик-менеджером чи аудитором. В Україні майже немає навчальних центрів, де була б можливість здобувати знання, розширені міжнародною практикою, а у вищих навчальних закладах відсутні такі дисципліни як комплаєнс. Можна пройти професійне навчання та підвищення кваліфікації за міжнародними програмами підготовки Міжнародної Комплаєнс Асоціації (англ. International Compliance Association) у сфері комплаєнс. Проте,

навчання є дистанційним, до пандемії COVID19 навчальну програму можна було прослухати лише за кордоном. Тому, багато компаній звертаються за послугами комплаєнс до аудиторських, юридичних та адвокатських компаній, які надають консультаційні послуги, але жодна не пропонує аутсорсинг окремих функцій комплаєнс.

Thomson Reuters у 2020 році провело дослідження на тему: «Cost of Compliance: New decade, new challenges» [10]. Щорічне опитування було сфокусованим на витратах на комплаєнс та викликах з якими компанії, які надають фінансові послуги очікують зіткнутися у наступному році. В опитуванні взяло участь понад 750 фахівців з питань ризиків та комплаєнс у всьому світі, які представляли глобальні системно важливі фінансові установи, банки, страховики, компанії з управління активами, брокери, дилери та постачальники платіжних послуг. Результати показують, що, оскільки функції з комплаєнс зростали після фінансової кризи 2008 року, почала з'являтися точка перетину. Підрозділи комплаєнс звикли отримувати відповідні ресурси. Починаючи з фінансової кризи 2008 року, виділялись значні ресурси, оскільки компанії прагнули забезпечити комплаєнс та фінансову стабільність. Цю тенденцію підтвердили результати щорічних звітів про обстеження витрат на комплаєнс за останнє десятиліття. Результати опитування свідчать про те, що компанії починають переоцінювати свої потреби у комплаєнс. Минулий рік, можливо, буде розглядатися як початок циклічного повороту для комплаєнс. Незважаючи на те, що повний ефект від COVID-19 ще не визначений, за результатами опитування є ранні ознаки зміни фокусу. В звіті висвітлено занепокоєння щодо ресурсів, знань та необхідності збалансувати бюджети та витрати на комплаєнс. Для вирішення цих проблем функції з комплаєнс використовують інші рішення, такі як аутсорсинг.

Більше третини (34%) компаній повідомили про аутсорсинг деяких або всіх функцій комплаєнс (з 28% у 2019 році). Причини аутсорсингу включають необхідність додаткових гарантій щодо процесів комплаєнс (54%), вартості

(43%) та відсутність внутрішніх кваліфікованих спеціалістів (34%). Результати досліджень наведені на Рис. 1.2.1.

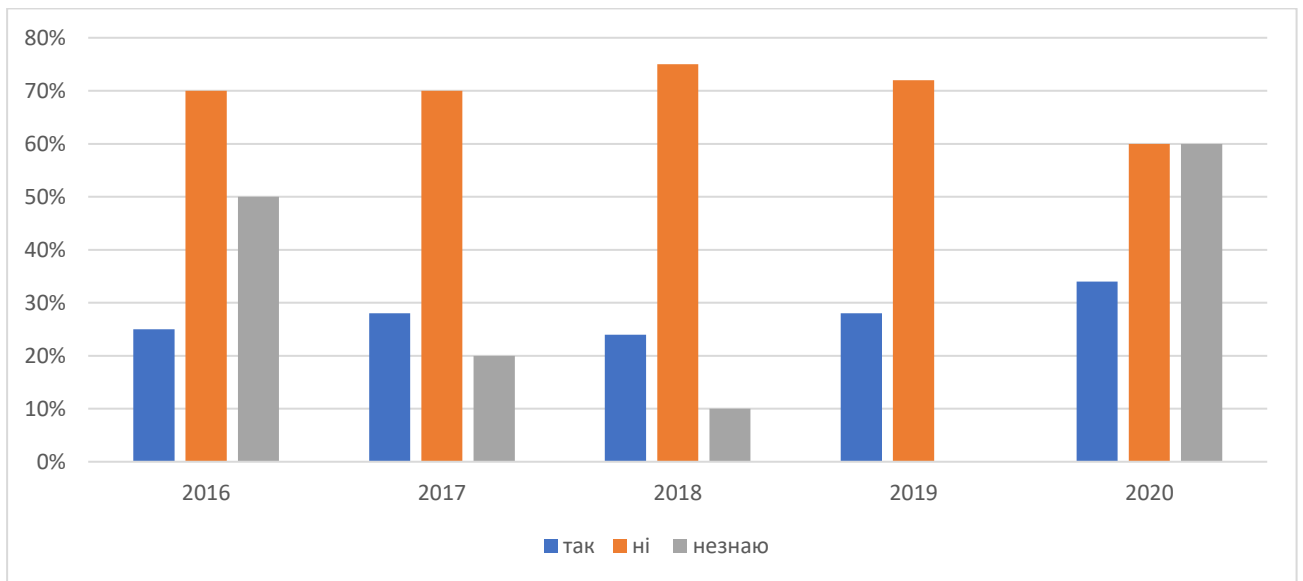


Рис. 1.2.1. Зростання кількості компаній, які готові передати на аутсорсинг деяких або всіх функцій комплаєнс

Джерело: складено на основі даних [10]

1.3. Методика оцінювання необхідності впровадження комплаєнс підходів

Глобалізація та інноваційні технології дозволяють компаніям економити ресурси і оптимізувати бізнес-процеси. Аутсорсинг - один з найпоширеніших методів. Передача функцій комплаєнс зможе допомогти знайти стратегічного партнера, який забезпечить проведення оцінки комплаєнс-ризиків та попередить про небезпеку.

За останні кілька років компанії все частіше передають на аутсорсинг адміністративні завдання, залучення потенційних клієнтів і обслуговування клієнтів, бухгалтерський облік та фінансові обов'язки, а також обов'язки з маркетингу та персоналу.

За результатами аналізу послуг, які пропонують аудиторські та юридичні компанії на ринку України, ми ідентифікували комплаєнс-сервіси, які компанії можуть передати на аутсорсинг:

- 1) інформування компаній про зміни в законодавстві та проведення оцінки впливу таких змін на процеси та процедури запроваджені в компанії;
- 2) проведення комплаєнс-тестів процесів та продуктів;
- 3) дослідження подій комплаєнс-ризиків;
- 4) супровід перевірок контролюючих органів;
- 5) перевірка конфліктів інтересів;
- 6) представництво інтересів в контролюючих органах/судах при розслідуванні порушень;
- 7) форензик: проведення розслідування потенційних шахрайств чи зловживань;
- 8) перевірка та моніторинг контрагентів, розроблення/погодження умов договорів;
- 9) консультування з питань дотримання податкового законодавства, валютного, антикорупційного і інше;
- 10) проведення навчань, тренінгів, тощо.

Крім того, отримання комплексних сервісів комплаєнс-послуг може бути цікавим для компаній ІТ-сфери, яка є однією з най динамічніших та найперспективніших галузей, яка постійно зростає та змінюється. Перелік сервісів, які можуть бути затребуваними для компаній ІТ-сфери, крім перелічених вище:

- 1) консультування з питань створення та подальшої діяльності;
- 2) розробка організаційної структури управління, підготовка/внесення змін до установчих документів і внутрішніх положень;
- 3) супровід угод злиття та поглинання;
- 4) аналіз змін в законодавстві та оцінка впливу на процеси та процедури
- 5) консультування з питань захисту інформації та баз даних;
- 6) консультування та захист прав інтелектуальної власності на програмні продукти;

- 7) консультування з питань захисту персональних даних та впровадження вимог GDPR;
- 8) консультування з питань дотримання податкового законодавства, валютного, інше;
- 9) представництво інтересів в контролюючих органах/судах при розслідуванні порушень;
- 10) перевірка та моніторинг контрагентів, розроблення/погодження умов договорів.

Комплаєнс-сервіси можуть бути необхідними і для компаній і для банків, які вже мають впроваджену функцію комплаєнс для проведення незалежного оцінювання щодо ефективності та адекватності. Сервіси, які можуть бути цікавими для таких компаній:

- 1) оцінка поточної системи комплаєнс та її ефективності;
- 2) проведення комплаєнс-тестів процесів та продуктів;
- 3) перевірка конфліктів інтересів;
- 4) форензик: проведення розслідування потенційних шахрайств чи зловживань.

Оскільки, комплаєнс є порівняно новою функцією, багатьом компаніям не відомо про переваги комплаєнс в бізнесі, тому першочерговим сервісом, який може пропонувати комплаєнс-компанія – це є проведення навчання для забезпечення обізнаності власникам та керівництву компаніям на тему, зокрема:

- комплаєнс для бізнесу: необхідність та переваги в сучасних умовах;
- побудова переліку процесів для оцінки комплаєнс-ризиків;
- оцінка комплаєнс-ризиків в процесах та продуктах;
- оцінка механізмів контролю в процесах та продуктах;
- комплаєнс-тести (аналіз процесів та продуктів на відповідність вимогам законодавства);
- конфлікти інтересів: як правильно виявляти та управляти;

- супровід під час перевірок контролюючих органів;
- автоматизація моніторингу змін в законодавстві, їх оцінка та вплив на процеси та процедури, запроваджені в компанії.

Розділ 2

АНАЛІЗ ГОТОВНОСТІ БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩА ДО СЕРВІСУ КОМПЛІЄНС КОМПАНІЇ В УКРАЇНІ

2.1. Світові та вітчизняні практики надання комплаєнс-послуг

Станом на сьогоднішній день не має обов'язку на законодавчому рівні для впровадження чи отримання послуг комплаєнс. Здебільшого функцію комплаєнс ототожнюють в першу чергу з банками, а не з вимогами законодавства чи з внутрішніми кодексами поведінки.

В банках України виконання функцій з управління комплаєнс-ризиком регламентовані нормативно-правовими актами Національного банку України [5]. Виконання функції з управління комплаєнс-ризиком забезпечує головний комплаєнс менеджер (Chief Compliance Officer) та підпорядкований йому підрозділ контролю за дотриманням норм (комплаєнс). Головну посадову особу банку, відповідальну за здійснення контролю за дотриманням норм (комплаєнс) призначає та звільняє Рада банку. Головний комплаєнс-менеджер має право бути присутнім на засіданнях правління банку, комітетів та інших колегіальних органів, утворених правлінням банку, і накладати заборону (вето) на рішення цих органів, якщо реалізація таких рішень призведе до порушення вимог законодавства, відповідних стандартів професійних об'єднань, дія яких поширюється на банк, конфлікту інтересів, а також в інших випадках, установлених радою банку та зобов'язаний невідкладно інформувати раду банку та/або комітет з управління ризиками про такі рішення. Головний комплаєнс-менеджер, відповідно до вимог Постанови Правління Національного банку України, є незалежним, підпорядковується безпосередньо Раді банку, подає звіти Раді банку, Комітетам Ради та правлінню банку. Однією з функцій головного комплаєнс менеджера є повідомлення Національного банку про підтверджені факти неприйнятної поведінки в банку/порушення в діяльності банку та конфлікти інтересів, що виникли в банку, якщо радою банку не були застосовані заходи, що забезпечили їх усунення.

Підрозділ контролю за дотриманням норм (комплаєнс) в банку зобов'язаний виконувати як мінімум двадцять основних функцій з управління

комплаєнс-ризиком. В першу чергу регуляторні функції в частині забезпечення організації контролю за дотриманням банком норм законодавства, внутрішньобанківських документів та відповідних стандартів професійних об'єднань, дія яких поширюється на банк та моніторинг змін у законодавстві, відповідних стандартах професійних об'єднань, дія яких поширюється на банк. Підрозділ комплаєнс не лише відслідковує зміни в законодавстві, але передусім здійснює оцінку впливу таких змін на процеси та процедури, запроваджені в банку та забезпечує контроль за імплементацією відповідних змін у внутрішньобанківські документи.

З метою запобігання участі та/або використання банку в незаконних операціях підрозділ комплаєнс забезпечує контроль за комплаєнс-ризиком, що виникає у взаємовідносинах банку з клієнтами та контрагентами.

Банки мають розроблені та впроваджені внутрішньобанківські політики та процедури щодо запобігання виникненню конфліктів інтересів, карти (типові приклади конфліктів інтересів) та проводять щорічне навчання для працівників Банку. Підрозділ комплаєнс забезпечує управління ризиками, пов'язаними з конфліктом інтересів, що можуть виникати на всіх рівнях організаційної структури банку та мати вплив на прозорість реалізації процесів банку. У разі зміни організаційної структури обов'язковою умовою для впровадження є висновок підрозділу комплаєнс щодо відповідності вимогам законодавства та уникнення конфлікту інтересів. Здійснення на регулярній основі контролю за відсутністю конфлікту інтересів між керівниками банку та суб'єктом оціночної діяльності є також інструментом для запобігання виникненню конфліктів інтересів.

Найбільші штрафні санкції, які можуть бути застосовані до банків, в тому числі і позбавлення банківської ліцензії, визначені за несвоєчасність та недостовірність фінансової та статистичної звітності, тому підрозділ комплаєнс є відповідальним за забезпечення організації контролю за дотриманням банком норм щодо звітності.

Комплаєнс забезпечує організацію контролю за захистом персональних даних відповідно до законодавства України, оскільки банки зобов'язані суворо дотримуватись правил конфіденційності та збереження банківської таємниці і захисту персональних даних. Банки не мають права розкривати отриману інформацію третім особам, за винятком випадків встановлених законодавством України.

Підрозділ контролю за дотриманням норм (комплаєнс) в банку з метою забезпечення обізнаності працівників щодо комплаєнс-ризиків проводить систематичне інформування та навчання для всіх підрозділів банку щодо дотримання норм законодавства, відповідних стандартів професійних об'єднань, дія яких поширюється на банк, культури управління ризиками, ураховуючи кодекс поведінки (етики) та надає роз'яснення та консультації керівникам банку.

З метою забезпечення функціонування системи управління ризиками здійснює своєчасне виявлення, вимірювання, моніторинг, контролю, звітування, надає рекомендації щодо пом'якшення комплаєнс-ризиків та обчислює профіль комплаєнс-ризиків.

Із врахуванням того, що багато банків України мали велику частку непрацюючих (проблемних) кредитів, регулятор зобов'язав підрозділ комплаєнс забезпечувати організацію контролю за відповідністю процесів щодо управління проблемними активами законодавству України та внутрішньобанківським документам. Значні боргові зобов'язання пов'язаних з банками осіб, під час останньої кризи, стали проблемними активами та були однією з основних причин тривалої нестабільності у фінансовому секторі, а також причиною значних втрат держави, звичайних клієнтів банків та економіки в цілому. Підрозділ комплаєнс, для уникнення таких ситуацій в майбутньому, забезпечує контроль за дотриманням банком норм щодо визначення переліку пов'язаних з банком осіб, контролює операції з ними та готує висновки для ухвалення кредитних рішень щодо кредитів пов'язаним із банком особам.

Всі нові продукти та значні зміни упроваджуються в Банку на підставі висновків щодо комплаєнс-ризиків, який містить оцінку ризиків нового продукту/значної зміни в діяльності банку щодо того, чи перебуває новий продукт/значна зміна в діяльності банку в межах затвердженого банком ризик-апетиту та чи їх запровадження не призведе до порушень банком вимог законодавства, ринкових стандартів, правил добросовісної конкуренції, до моменту їх упровадження для прийняття своєчасних та адекватних управлінських рішень.

Також комплаєнс бере активну участь у формуванні принципів винагороди працівників, здійснює контроль за відповідністю системи компенсацій та відшкодувань, а також процедур притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників банку, вимогам законодавства України. Крім того, підрозділ комплаєнс здійснює контроль за дотриманням механізму, відповідно до якого працівники банку можуть конфіденційно повідомляти про неприйнятну поведінку в банку/порушення в діяльності банку, бере участь у дослідженні подій внутрішнього та зовнішнього шахрайства.

Банківська спільнота та Національний банк України зрозуміли ефективність комплаєнс та впровадили систему управління комплаєнс-ризиками. Безперечно у найближчій перспективі комплаєнс будуть впроваджувати більшість компаній, про що свідчать міжнародні тренди. Крім того, сам бізнес поступово приходить до розуміння того що впровадження комплаєнс-процедур, ведення бізнесу відповідно до вимог законодавства стає дешевшим, ніж боротьба з наслідками у вигляді санкцій, штрафів, безповоротних репутаційних втрат та інших негативних наслідків неетичних, незаконних та шахрайських дій працівників. У сучасних реаліях система комплаєнс дуже корисна. Наявність ефективної системи комплаєнс-контролю може бути підставою до пом'якшення відповідальності, мінімізації негативного впливу або її уникнення/нівелювання.

Для просування ідеї етичного та відповідального ведення бізнесу в Україні 19 травня 2017 року Рада омбудсмена з питань бізнесу, за підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Організації економічного співробітництва та розвитку (англ. ОЕСР), презентувала Українську мережу доброчесності та дотримання вимог (англ. UNIC), нову ініціативу для підприємств, які хочуть працювати прозоро. Бачення організації, що відповідальність, закладена в основу діяльності компаній, допоможе протидіяти корупції, послабити регуляторний тиск, полегшить доступ до кредитування, а також сприятиме виходу на міжнародні ринки [11].

З метою отримання комплаєнс послуг компанії створюють власні підрозділи комплаєнс або звертаються до зовнішніх радників. Послуги комплаєнс надають як невеликі адвокатські та юридичні компанії так і аудиторські компанії великої четвірки — чотири найбільших у світі компаній, які надають аудиторські і консалтингові послуги.

Компанія «Делойт» допомагає організаціям прогнозувати зміни нормативної бази, пристосовуватися до них та створювати найкращі програми й засоби управління з урахуванням широкого спектру нормативних вимог і ризиків, пов'язаних із їхньою зміною. Компанія співпрацює як з клієнтами так і з регуляторними органами з метою ефективного вирішення спорів[12].

Послуги компанії Делойт в Україні:

- 1) Розробка комплаєнс-стратегій з метою забезпечення нормативно-правової відповідності, структури та процесів, що дозволяють вчасно відслідковувати та оцінювати довгостроковий вплив на бізнес-модель змін в законодавстві.
- 2) Розробка комплаєнс-програм з метою реагування на виникнення специфічних не відповідностей з нормами законодавства, що часто виникає через наявні чи потенційні законодавчі обмеження.
- 3) Забезпечення відповідності – допомога клієнтам створювати, оцінювати та змінювати програми відповідності нормам законодавства, які

розробляються їхніми підприємствами, з метою збереження ефективності роботи та створення конкурентних переваг.

В компанії Делойт в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, Великобританії та Сполучених Штатах створений Центр комплаєнс-стратегій, який має багатогалузевий фокус, охоплює фінансові послуги, охорону здоров'я та енергетику. Центр комплаєнс-стратегій допомагає клієнтам прогнозувати зміни та реагувати на стратегічний та агрегований вплив державної та міжнародної регуляторної політики [13].

PwC Україна розділив форензик послуги та етика і комплаєнс [14].

Послуги в сфері комплаєнс та етики:

- 1) Впровадження «лінії довіри» для інформування про ймовірні порушення у сфері етики та комплаєнс. Компанія позиціонує послугу, як механізм конфіденційного повідомлення про неприйнятну поведінку (порушення) в діяльності компаній як працівниками компанії так і бізнес-партнерами.
- 2) Проектування та впровадження кодексу корпоративної етики, що враховують особливості конкретних індустрій та ринків. Послуга пропонується з метою інформування зацікавлених сторін щодо прийнятної ділової поведінки та ставлення компанії-замовника до питань етики та комплаєнс.
- 3) Допомога в розробленні та впровадженні ефективних комплаєнс-програм, включаючи політики, процедури, інструменти та контролю, а також пропонує свою допомогу в розвитку необхідного організаційного потенціалу, навичок і компетенцій.

Компанія E&Y в Україні не пропонує окремих послуг комплаєнс, проте E&Y в Росії та СНД пропонує індивідуальний підхід до вирішення актуальних завдань, пов'язаних з комплаєнс і корпоративним управлінням. Серед послуг виділено наступні [15]:

- 1) консультування в сфері корпоративного управління;
- 2) послуги з управління підприємством:

- a) послуги з перевірки, в рамках яких проводиться звірка даних, які зберігаються всередині компанії, з даними з відкритих джерел і офіційної звітності. За підсумками роботи для клієнта готується звіт про оцінку ризиків, щоб визначити суттєві і несуттєві питання, а також детальний план коригувальних дій.
 - b) щорічний комплаєнс: сприяння з закриттям року, ведення звітної документації компанії, регулярна підготовка і подача довідок до місцевих контролюючих органів, повідомлення про наближення термінів виконання тих чи інших нормативних вимог, актуалізація внутрішньої системи ведення юридичних осіб, архівація звітності по комплаєнс, створюваної в режимі реального часу.
 - c) зміни в компанії, які, наприклад, можуть включати зміну директорів або юридичної адреси або зміна часток у статутному або акціонерному капіталі, вимог до довіреним особам, процедури підписання документів або змісту статутних документів.
 - d) знання та навчання - це програми для директорів і посадових осіб підприємств з метою підвищення ефективності управління дочірніх підприємств за рахунок надання найактуальніших знань з урахуванням специфіки організації.
- 3) Технологічні рішення:
- a) управління підприємством: надає клієнтам доступ до спеціально розробленої платформи, яка використовується для створення в режимі реального часу інтерактивних панелей і аналітики з метою відображення статусу виконання нормативних вимог у розрізі організації, в тому числі важливих термінів і статусу виконання,
 - b) інструмент для самостійного управління змінами, який дозволяє клієнтам легко задавати питання та відстежувати статус заявок, інструмент перевірок, який допомагає компаніям ефективно отримувати важливі дані з систем управління підприємством для їх співставлення з даними з відкритих джерел в більш ніж 120 країнах,

с) знання та навчання: міжнародна програма онлайн-навчання для директорів,

Фахівці групи KPMG в Україні з комплаєнс (дотримання нормативних вимог) пропонують клієнтам послугу з вивчення та мінімізації ризиків, притаманних чинним бізнес-процесам. Послуги компанії включають [16]:

- 1) допомогу в побудові системи управління ризиками, розробку ключових документів, методик, процесів по ідентифікації, оцінці та управлінню ризиками;
- 2) впровадження процесів управління ризиками у пілотних бізнес-процесах, з можливістю подальшого самостійного тиражування в інші процеси компанії;
- 3) оцінку ефективності системи управління ризиками на відповідність загальновизнаним концепціям (COSO, ISO), а також порівняння з прикладами передової практики в галузі управління ризиками.

Крім аудиторських компаній великої четвірки, послуги комплаєнс на ринку України також пропонують і міжнародні юридичні компанії. Для прикладу: Arzinger в Україні пропонує послуги антикорупційного комплаєнсу та етики бізнесу, більшість з яких вищеперераховані аудиторські компанії надають як окремі послуги форензік [17]:

- 1) комплексні та спеціалізовані внутрішні аудити;
- 2) внутрішні розслідування;
- 3) розробка антикорупційних політик та процедур;
- 4) розробка комплексних комплаєнс-систем;
- 5) тренінги для персоналу;
- 6) захист у розслідуваннях правоохоронних органів;
- 7) звільнення співробітників та топ-менеджменту.

З відомих на ринку України юридичних компаній послуги комплаєнс пропонує юридична компанія Лавринович та Партнери, зокрема вони консультують та надають підтримку при підготовці необхідного пакету

документів для проходження комплаєнс процедур в Україні. Комплаєнс процедура, відповідно до інформації розміщеної на офіційному сайті компанії, це обов'язкова умова для початку інвестиційної діяльності в країнах Європейського Союзу. Як стверджує Lavrynovych & Partners Law Firm [17], їхній досвід у комплаєнс аутсорсингу у супроводі проектів міжнародного інвестування говорить про те, що своєчасна допомога фахових спеціалістів дозволяє позитивно пройти процедуру комплаєнс у будь-якій країні світу.

ADER HABER, яка працює на юридичному ринку України з 2006 року пропонує наступні комплаєнс-послуги [18]:

1) розробка внутрішньої документації:

- комплаєнс програми;
- кодекс поведінки;
- кодекс корпоративної етики;
- інструкція про порядок комунікації з партнерами та іншими контрагентами;
- інструкція про порядок комунікації з контролюючими органами.

2) комплаєнс-аудит бізнес процесів:

- аудит бізнес-процесів з метою виявлення потенційно проблемних зон в рамках антимонопольного права і практики Антимонопольного комітету України, антикорупційної політики, діяльності Національного Антикорупційного Бюро, Спеціальної Антикорупційної Прокуратури, можливих порушень UK Bribery Act, FCPA;
- впровадження та моніторинг ефективності комплаєнс програм;
- підтримка і консультування керівника комплаєнс і керівництва компанії з метою ефективного дотримання комплаєнс програми.
- форензик-аудит:
- аналіз діючих систем безпеки компанії;
- оцінка процедур і внутрішніх політик;

- перевірка ефективності діяльності і оцінка фінансових втрат за напрямками: виробництво, закупівлі, продажу.

3) розслідування шахрайства:

- проведення судово-бухгалтерського аудиту;
- виявлення фактів здійснення проблемних або ризикованих операцій, недотримання виконання процедур управління ризиками;
- виявлення фактів привласнення активів, незаконного користування активами, завищення витрат, заниження доходів, корупції, конфліктів інтересів.

На ринку м. Львова комплаєнс послуги пропонує адвокатська компанія Бачинський та партнери [19], а саме:

- 1) корпоративний комплаєнс;
- 2) трудові спори;
- 3) due Diligence бізнесу;
- 4) отримання ліцензій та дозволів;
- 5) договірна робота;
- 6) оформлення працівників;
- 7) корпоративні договори;
- 8) податкова оптимізація та структурування;
- 9) реєстрація бізнесу в Україні.

Аналіз ринку показує, що компаній, які надають послуги у сфері комплаєнс на ринку України ще не досить багато. Адже ця галузь є досить специфічною і передбачає наявність практичного досвіду в різних сферах діяльності, а також відповідних знань та навиків.

На зовнішньому ринку присутні компанії, які надають аутсорсинг комплаєнс-сервісів, для прикладу міжнародна компанія Young & Associates, Inc. [20] вважає, що аутсорсинг комплаєнс - це економічно ефективний метод, який використовується для постійного отримання послуг висококваліфікованих консультантів. Програма компанії налаштована для

задоволення потреб клієнтів і може включати комплаєнс-послуги в самій компанії-клієнта або поза її межами та надавати постійні консультації на будь-якій необхідній основі.

Міжнародна компанія FSTP також надає малому та середньому бізнесу послуги аутсорсингу комплаєнс тим самим, компанія вважає [21], що вони покращують стандарти комплаєнс та зменшують витрати та ризики. Компанія пропонує своїм клієнтам бути для них підрозділом комплаєнс та стверджує, що аутсорсинг - це економічно ефективний спосіб отримати потрібну команду з комплаєнс. FSTP пропонує також аутсорсинг конкретних проектів поки вони не будуть завершені або доти поки компанія зможе забезпечити його ресурсами за допомогою власної експертизи з комплаєнс. Компанія пропонує послуги в підготовці внутрішніх нормативних документів та забезпечує постійну імплементацію у політиці та процесах найновіші та найкращі вимоги законодавства. А також надає послуги з проведення постійного навчання, яке необхідне для прийняття ефективних та правильних рішень. FSTP проводить незалежну оцінку, наголошуючи при цьому, що незважаючи на те, що компанія відчуває себе частиною команди клієнта, вона залишається незалежною та немає надмірного впливу і менш схильна до тиску на робочому місці, як працівники компанії.

Compliance Group [22] надаючи аутсорсинг послуг комплаєнс допомагає бізнесу повністю відповідати нормативним вимогам. До команди компанії, відповідно до інформації з офіційного сайту, входять професіонали, котрі мають понад 50 років досвіду роботи в якості юрисконсультів та спеціалістів з комплаєнс провідних компаній. Компанія надає послуги з аутсорсингу комплаєнс та консультативну допомогу та контролює всі вимоги законодавства з метою мінімізації юридичних, фінансових та репутаційних ризиків.

2.2. Визначення цільової аудиторії та попиту

Під час написання дипломної роботи було проведено дослідження щодо актуальності комплаєнс-послуг для компаній. Форма опитувальника та результати дослідження наведено в Додатку Б. Опитування проводилось серед студентів Українського Католицького Університету, менеджменту, керівників, працівників юридичного підрозділу та інших працівників компаній. В дослідженні взяло участь 11 учасників, які працюють в наступних сферах діяльності:

- Виробництво ігор та іграшок,
- Медицина,
- Фінансові послуги,
- Логістика,
- Легка промисловість,
- Торгівля, виробництво,
- ІТ,
- Software Development / Outsourcing.

Організаційно-правова форма більшості компаній-респондентів (80%) – це товариства з обмеженою відповідальністю, фізична особа підприємець (10%) та акціонерна товариство (10%). Половина опитуваних учасників вказали, що відносяться до малого бізнесу (до 50 працівників), 20% - середній бізнес (від 50-250 працівників), 30% великий бізнес (від 250 працівників).

27,3% компаній працюють на ринку більше 20 років, такий самий відсоток опитаних компаній працює до 5 років та аналогічний відсоток респондентів працює від 5 до 10 років. 9,1% представлені на ринку від 5-10 років та 9,1% - 15-20 років. Жодна з компаній, яка взяла участь у дослідженні не є новоствореною та не працює до 1 року.

Одне з запитань дослідження мало на меті отримання інформації про специфічні вимоги українського чи міжнародного законодавства, яких компанія повинна дотримуватись, знати про проекти таких змін та швидко

реагувати на них. Більшість респондентів 30% відповіли «ні», проте, окремі компанії надали наступні відповіді:

- Взагалі так, але оскільки ми працюємо на міжнародній арені то вони є у кожній країні;
- Нічого особливого;
- Податкове законодавство;
- Постанови НБУ;
- Система періодичних акредитацій, дотримання умов медичної ліцензії;
- Так;
- Так, оподаткування ФОП, ТЗОВ, Міжнародне право.

Лише до 10% компаній були застосовані штрафні санкції або компанія брала участь у судових процесах або виникали в компанії ситуації, які призводили до погіршення репутації через недотримання вимог законодавства або через внутрішні чи зовнішні шахрайства, 90% респондентів відповіло «ні».

Компаніям задано питання щодо актуальності отримання послуг з побудови ефективної системи комплаєнс або надання окремих комплаєнс-послуг та відповідь на питання, що це може дати для вашої організації: побудова ефективної системи комплаєнс в організації дозволить покращити доброчесне та дієве управління бізнесом, захистити бізнес і його акціонерів від корупції, зловживань та неефективного управління, а також забезпечити відповідність діяльності бізнесу вимогам законодавства, ринковими стандартами та правилам добросовісної конкуренції. Це дозволить уникнути штрафів, запобігти додатковим втратам чи недоотриманим доходам, запобігти шахрайству, покращити ефективне корпоративне управління та багато іншого.

Отримано 10 відповідей, результати який наведено на Рис. 2.2.1.

Чи актуальним було б для компанії отримання послуг з побудови ефективної системи комплаєнс або надання окремих комплаєнс-посл...е корпоративне управління та багато іншого.
10 відповідей

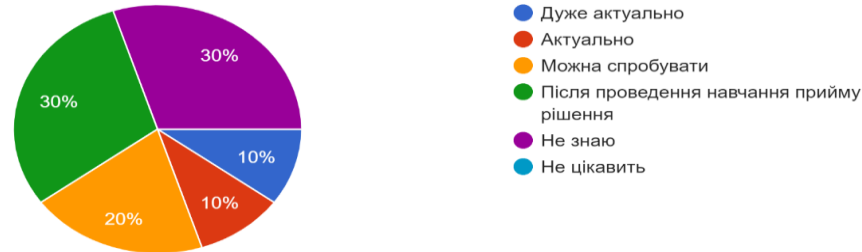


Рис. 2.2.1. Структура відповідей на запитання щодо актуальності отримання комплаєнс-послуг

Жодна компанія не відповіла, що не зацікавлена в отриманні комплаєнс-послуг, третина опитаних респондентів не знає, третина готова прийняти рішення після проведеного навчання. 20% компаній готові спробувати, 10% відповіли, що дуже актуально, 10% актуально. Результати отриманих відповідей на це питання свідчать про те, що 70% бізнес середовища потенційно можуть погодитись на отримання комплаєнс послуг та можуть бути потенційними клієнтами компанії.

36,4% хочуть спробувати провести незалежний комплаєнс-тест з метою оцінки фактичного стану справ на предмет дотримання вимог законодавства та внутрішніх процедур, проте 18,2% респондентів не зацікавлені та 18,2% готові прийняти рішення після проведеного навчання, для 18,2% пропонована

послуга виявилась актуальною. Результати опитування наведено на Рис. 2.2.2.

Чи актуально було б провести в компанії незалежний комплаєнс-тест з метою оцінки фактичного стану справ на предмет дотримання вимог законодавства та внутрішніх процедур?
11 відповідей



Рис. 2.2.2. Структура відповідей на запитання щодо актуальності проведення комплаєнс-тесту

36,4% опитаних респондентів також зацікавлені та готові спробувати незалежне виявлення конфліктів інтересів та отримати оцінку їх впливу на ефективність діяльності компанії, 18,2% хочуть спершу пройти навчання та після того прийняти рішення. Для 18,2% є актуальною та дуже актуальною, 9,1% не визначились, 9,1% не цікавить. Результати опитування підтверджують, що більшість опитаних респондентів готові спробувати отримувати таку послугу. Всі результати досліджень наведені в Додатку Б.

Більшість опитаних респондентів (36,4%) зацікавлені в отриманні послуги форензік (дослідження потенційних шахрайств чи зловживань), що дозволить уникнути ризику шахрайства та покращити корпоративну культуру в компанії, 18,2% потрібно пройти навчання та прийняти рішення, 18,2% зацікавлені, 18,2% не цікавить, 9,1% можливо в майбутньому будуть зацікавлені, 9,1% не знають.

27,3% не знають чи готові спробувати передати на аутсорсинг супровід перевірок контролюючих органів, 18,2% готові спробувати, 18,2% респондентам ця послуга виявилась актуальною, 18,2% не цікавить, 9,1% обслуговується в аудиторській компанії.

Найбільш актуально для компаній є отримання дайджестів про зміни в законодавстві, проекти змін в законодавстві, а також оцінка їх впливу на процеси та процедури запроваджені в компанії. 45,5% відповіли, що ця послуга є актуальною для них, 9,1% відповіли, що вже отримують такий дайджест. Детальна інформація міститься на Рис.2.2.3.

Чи було б Вам цікаво отримувати дайджести про зміни в законодавстві з оцінкою їх можливого впливу на процеси та процедури в к...інформацію про проекти змін в законодавстві?
11 відповідей



Рис. 2.2.3. Структура відповідей на запитання щодо актуальності отримання дайджестів про зміни в законодавстві

Також, компанії цікавляться отриманням он-лайн консультацій з питань комплаєнс, Для половини опитаних компаній послуга є актуальною та 36,4% респондентів готові спробувати (Рис.2.2.4.).

Чи хотіла б компанія отримувати он-лайн консультації з питань комплаєнс: відповідність вимогам законодавства, юридична експертиза, ...актування окремих норм законодавства, тощо?
11 відповідей

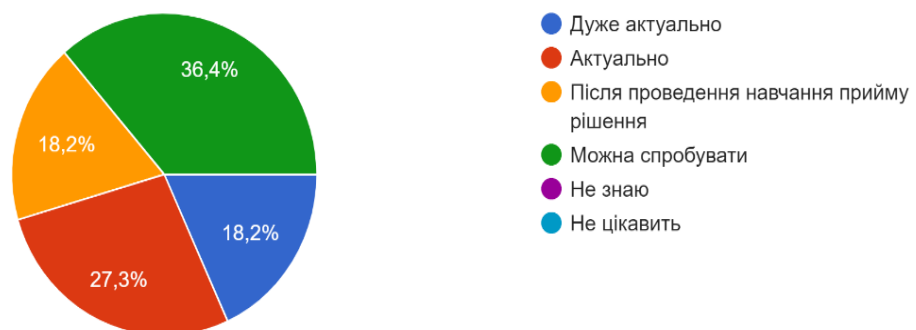


Рис. 2.2.4. Структура відповідей на запитання щодо актуальності отримання он-лайн консультацій

10 відповідей отримано на запитання щодо отримання консультацій від зовнішніх компаній з метою отримання комплаєнс-послуг, оцінки відповідності вимогам законодавства, консультацій щодо трактування вимог законодавства, конфліктів інтересів, послуг форензік, супроводу перевірок контролюючих органів тощо, а також задоволеність результатами співпраці

Відповіді:

- Ні.
- Звертались. Тимчасовий результат.
- Не регулярні консультації в аудиторів.
- Так.
- Так, поки що задоволені.

Компаніям також було запропоновано теми безкоштовного навчання. Результати, показують, що в першу чергу компанії зацікавлені в отриманні навчання що таке комплаєнс для бізнесу, необхідність та переваги в сучасних умовах. Навчання на тему виявлення конфліктів інтересів та супровід перевірок контролюючих органів не зацікавило нікого. 9,1% не має потреби в навчання. Крім того, одна відповідь була сформульована наступним чином: «Якщо би трохи простіше описати теми навчання...», що також може свідчити про недостатню обізнаність компаній в комплаєнс сервісах (Рис.2.2.5).

На Вашу думку, чи актуально було б провести для працівників компанії безкоштовне навчання на тему:
11 відповідей

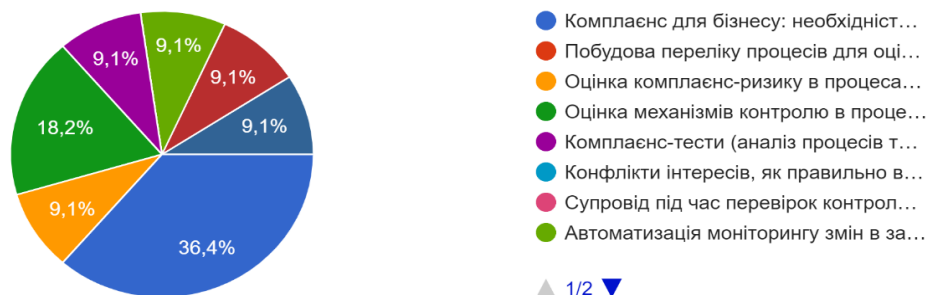


Рис. 2.2.5. Структура відповідей на запитання щодо актуальності проведення безкоштовного навчання та перелік пропонованих тем.

На останнє запитання в опитувальнику про запитання щодо відповідності діяльності компанії вимогам законодавства, ринковим стандартами та правилам добросовісної конкуренції щодо яких є сумніви або в яких напрямках бізнесу комплаєнс-послуги є актуальними отримано 7 відповідей з яких одна відповідь сформульована наступним чином: «Буде гарно, якщо говорити простою мовою про комплаєнс послуги. Питання на тест сформульовані складною юридичною мовою. Юриспруденція цікава лише в момент проблем, якщо все ок то і напружуватись не хочеться. Зокрема будувати комплаєнс системи. Зробіть усе максимально просто і зрозуміло, щоб кожен міг зрозуміти без додаткових пояснень. Бажаю вам успіхів!»

Отже, результати опитування підтверджують актуальність створення сервісної компанії, яка надає послуги комплаєнс, проте бізнес середовище не є достатньо обізнаним про переваги комплаєнс в бізнесі. Тому, актуально в першу чергу зосередити зусилля на проведенні навчальних компаній та просуванню обізнаності в перевагах, які може надавати компанія.

Оскільки встановлено потребу бізнес середовища в отриманні комплаєнс послуг, проаналізовано перелік потенційних конкурентів, визначено прямих і непрямих конкурентів та ключових конкурентів. Детальний аналіз наведено в Додатку В, а результати аналізу в Таблиці 2.2.1.

Таблиця 2.2.1.

Аналіз конкурентів, які надають комплаєнс послуги на ринку України

	прямі конкуренти	опосередковані конкуренти
Сильні	АО Бачинський та партнери	Юридична Група EUCON, АО Бачинський та партнери, ЮК FAS-UST, GRYPHON GROUP,
Слабі	ЮК «Де-юре»	ЮК «Де-юре», KPD CONSULTING

На ринку України виділено шість сильних конкурентів, з яких лише одна компанія надає комплаєнс послуги - АО Бачинський та партнери [19], проте в переліку послуг відсутні унікальні ціннісні пропозиції щодо оцінки комплаєнс-ризиків, механізмів контролю, проведення комплаєнс-тестів. Опосередковані конкуренти пропонують схожі комплаєнс-сервіси - це Юридична Група EUCON, ЮК FAS-UST, GRYPHON GROUP: надання послуг з аутсорсингу функції комплаєнсу; виявлення та оцінка ризиків; проведення розслідувань комплаєнс інцидентів; створення / аутсорсинг системи інформування про комплаєнс інциденти; управління ризиками; тощо. Конкуренти почали працювати на ринку з 2006 року по 2012 рік, більшість опосередкованих конкурентів – це юридичні компанії, які надають комплексні послуги. Всі опосередковані сильні конкуренти територіально розташовані в Києві. Серед слабих конкурентів виділено ЮК «Де-юре», яка надає комплаєнс послуги в Південному регіоні України, проте планує масштабуватись на інші регіони та KPD CONSULTING, які надають повний спектр послуг в сфері антикорупційного комплаєнсу. В Таблиці 1.2.2. та на Рис. 1.2.6. наведено результати аналізу пропонованих комплаєнс-послуг в порівнянні з послугами, які надають конкуренти. Оцінка від 0-5, де 0 означає відсутність послуги, а 5 – найкраща пропозиція, яка оцінювалась відповідно до опису послуги розміщеної на офіційних сайтах.

Таблиці 2.2.2.

Порівняльний аналіз комплаєнс послуг, які надають конкуренти в Україні

Послуги	Наша компанія	ЮГ EUCON	ЮК «Де-юре»	АО Бачинський та партнери	ЮК FAS-UST	GRYPHON GROUP	KPD CONSULTING
оцінка комплаєнс ризиків	5	5	5	0	5	5	0
оцінка механізмів контролю	5	0	5	0	0	0	0
проведення комплаєнс-тестів	5	0	5	0	0	5	0
супровід перевірок контролюючих органів	5	2	0	2	0	0	0
ідентифікація конфліктів інтересів	5	0	0	0	5	0	5
розроблення політик та процедур, навчання	5	5	5	0	5	0	5
інформування про зміни в законодавстві	5	0	0	0	0	0	
он лайн консультації	5	5	5	0	5	5	5

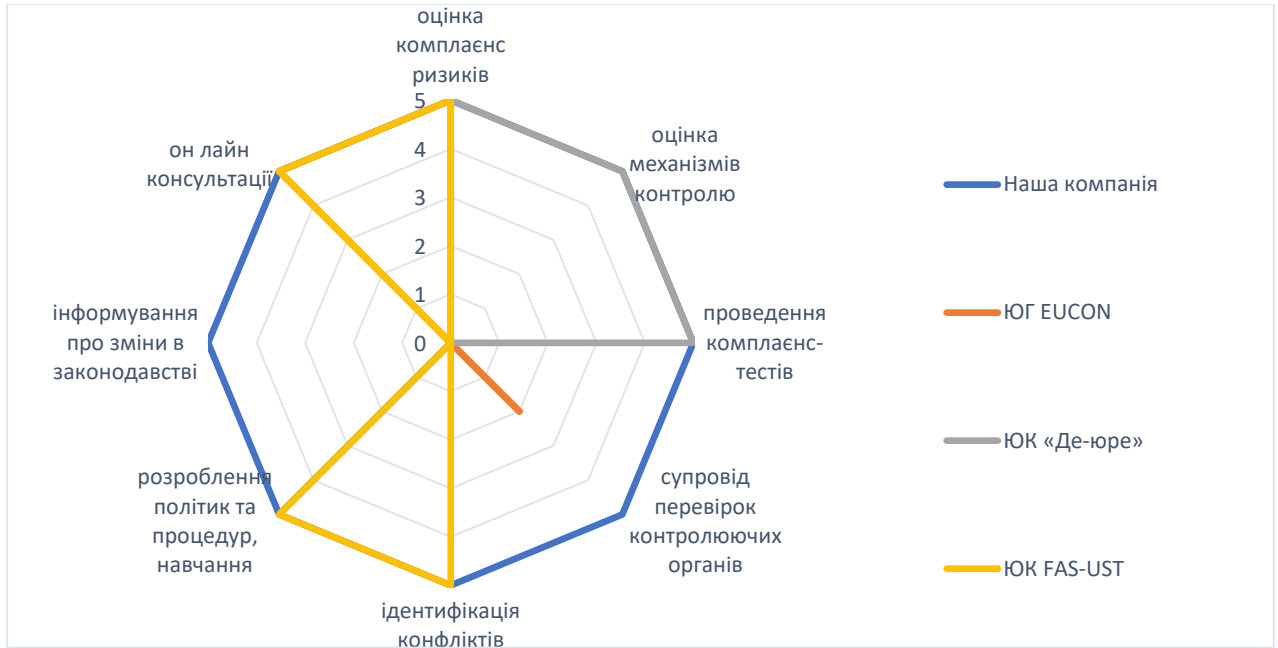


Рис. 2.2.6. Структура переліку комплаєнс послуг в порівнянні з конкурентами.

Отже, чотири з шести аналізованих конкурентів пропонують оцінку комплаєнс-ризиків, лише компанія ЮК «Де-юре» пропонує оцінку механізмів контролю та проведення комплаєнс-тестів, два конкуренти пропонують послуги з ідентифікації та виявлення конфліктів інтересів, розроблення політик, процедур та проведення навчання, а також надання он лайн консультацій пропонують майже всі компанії-конкуренти. Відповідно до інформації на сайтах компаній, жодна не пропонує послуги інформування про зміни в законодавстві з оцінкою їх можливого впливу на процеси та процедури в компанії, а також інформацію про проекти змін в законодавстві.

Жодна з компаній не повідомляє вартість комплаєнс послуг, тому під час дослідження не проведено порівняльний аналіз цін та позиціонування комплаєнс послуг нашої компанії на ринку.

2.3. Ціннісна пропозиція

Для визначення ціннісної пропозиції використано «Шаблон ціннісної пропозиції», методологію яка розроблена Івом Піньє (англ. Yves Pigneur),

Алексом Остервальдером (англ. Alex Osterwalder) та їхніми співавторами (Додаток Д., Таблиця Д.1.). Під час аналізу ідентифіковано:

1. Ключових партнерів,
2. Ключову діяльність,
3. Ключові ресурси,
4. Ціннісні пропозиції,
5. Взаємовідносини з клієнтами,
6. Канали,
7. Сегменти користувачів,
8. Структуру витрат,
9. Джерела доходів.

Переваги нашої компанії:

1. Наявність розробленої методології відповідно до вимог міжнародного та українського законодавства,
2. Досвід впровадження системи комплаєнс-контролю,
3. Безкоштовне проведення навчань та надання консультацій,
4. Досвідчені фахівці, основний акцент компанія має зробити на пошуку кваліфікованого персоналу з можливістю в майбутньому партнерства,
5. Конфіденційність надання комплаєнс-послуг,
6. Постійне вдосконалення.

Операційна модель компаній базується на взаємозв'язках між бізнес-процесами та охоплює всю модель поведінки як всередині компанії, так і з контрагентами та контролюючими органами. Комплаєнс дозволяє доопрацювати діючі бізнес-процеси так, щоб захистити володіння бізнесом, виключити можливі систематичні порушення працівників та керівників, запобігти штрафам та санкціям від контролюючих органів. Як свідчить тенденція, розміри штрафів в Україні постійно зростають, лише Антимонопольний комітет України (АМКУ) у 2020 році наклав 1,6 млрд грн штрафів [23].

Унікальні комплаєнс-сервіси, які компанія може запропонувати для мінімізації ризиків та уникнення штрафів:

I. ідентифікація та оцінка комплаєнс-ризиків в процесах та продуктах проводиться з метою своєчасного виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю, звітування і надання рекомендацій щодо пом'якшення комплаєнс-ризиків.

З метою ідентифікації та оцінки комплаєнс-ризиків:

1) Визначаються механізми контролю та інші інструменти, що обмежують комплаєнс-ризик, які стосуються кожної категорії категорії комплаєнс-ризиків. До категорії подій комплаєнс-ризиків відноситься:

- не дотримання компанією норм законодавства, внутрішніх правил і процедур, що може призвести до виникнення збитків/санкцій, додаткових втрат або застосування інших заходів впливу;
- використання компанії в незаконних операціях, легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення;
- несвоєчасність та недостовірність фінансової та статистичної звітності;
- конфлікти інтересів;
- прийняття та надання привілеїв подарунків, неправомірної вигоди;
- невідповідність системи компенсацій/ відшкодування та процедур притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників;
- події внутрішнього та зовнішнього шахрайства;
- не відповідність продукту чи значної зміни в діяльності вимогам законодавства;
- порушення вимог законодавства у сфері захисту прав споживачів;
- перевищення службових повноважень.

2) Оцінюється істотність комплаєнс-ризиків у масштабі року для кожної категорії комплаєнс-ризиків відповідно до наступної шкали:

a) мало істотна – якщо категорії виявлених події комплаєнс-ризиків або порушень або їх кількість не виправдовує застосування додаткових заходів контролю та не може призвести до ризику застосування до компанії штрафних санкцій, фінансових збитків у розмірі, що перевищує одну тисячу неоподаткованих мінімумів доходів громадян та не впливає на репутацію чи компанії,

b) середньо істотна – якщо категорії виявлених подій комплаєнс-ризиків або порушень або їх кількість може: впливати на оцінку механізмів контролю, виправдати застосування додаткових заходів контролю не пов'язаних з фінансовими наслідками, призвести до ризику застосування до компанії штрафних санкцій, фінансових збитків у розмірі від однієї тисячі неоподаткованих мінімумів доходів громадян і до п'ятдесяти тисяч неоподаткованих мінімумів доходів громадян або мати помірний вплив на репутацію компанії,

c) істотна – якщо категорії виявлених подій комплаєнс-ризиків або порушень або їх кількість може: призвести до ризику застосування до компанії штрафних санкцій, фінансових збитків у розмірі від понад п'ятдесяти тисяч неоподаткованих мінімумів доходів громадян до ста тисяч неоподаткованих мінімумів доходів громадян або вплинути на репутацію компанії,

d) критична – якщо категорії виявлених подій комплаєнс-ризиків або порушень або їх кількість може: призвести до ризику застосування до компанії штрафних санкцій, фінансових збитків у розмірі, що перевищує сто тисяч неоподаткованих мінімумів доходів громадян або ризику притягнення до кримінальної відповідальності, а також в значній мірі вплинути на репутацію компанії.

- 3) Оцінюється ймовірність виникнення комплаєнс-ризиків у масштабі попереднього року для кожної категорії комплаєнс-ризиків.
- 4) Оцінюється ймовірність виникнення якісних чинників комплаєнс-ризиків, що стосуються законодавства щодо аналізованого процесу/продукту відповідно

до критеріїв ймовірності наведених в Додатку Г Таблиці Г.2. та визначається оцінка істотності, Таблиця 2.3.1.

Таблиця 2.3.1.

Оцінка істотності комплаєнс-ризиків в процесі/продукті

1	мало-істотна
2	середньо-істотна
3	істотна
4	критична

На підставі оцінки істотності (D) та оцінки ймовірності (P) реалізації комплаєнс-ризиків для виявлених ризиків, обчислюється профіль комплаєнс-ризиків, Таблиця 2.3.2.

Таблиця 2.3.2.

Обчислення профілю комплаєнс-ризиків

P				
D	1	2	3	4
1	1	2	3	4
2	2	4	6	8
3	3	6	9	12
4	4	8	12	16

Профіль комплаєнс-ризиків для процесу/продукту обчислюється за результатами суми балів за окремими визначеними категоріями комплаєнс-ризиків, оціненими у даному процесі/продукті, Таблиця 2.3.3.

Таблиця 2.3.3.

Визначення профілю комплаєнс-ризиків

Сума балів за окремими категоріями комплаєнс-ризиків	Профіль ризику продукту або процесу
до 20 пунктів	Помірний
21 - 40 пунктів	Підвищений
понад 40 пунктів	Високий

Якщо для однієї з будь-якої категорій комплаєнс-ризиків, що підлягають оцінці у процесі/продукті, оцінка ризику досягла:

12 пунктів - рівень комплаєнс-ризиків для даного продукту або процесу визначається, як **«підвищений»**;

16 пунктів - рівень комплаєнс-ризиків для даного продукту або процесу визначається як **«високий»**.

З урахуванням наявності додаткових факторів комплаєнс-ризиків, пов'язаних із законодавством, що регулює процес/продукт проводиться якісна оцінка шляхом надання відповідей на питання зазначені в Додатку Г, Таблиці Г.3.

Виходячи з кількості відповідей на запитання, при здійсненні якісної оцінки пов'язаної з законодавством, рівень комплаєнс-ризиків для аналізованого продукту чи процесу коригується відповідно до таблиці 2.3.4.

Таблиця 2.3.4.

Критерії для коригування рівня комплаєнс-ризиків

№ з/п	Кількість балів	Коригування рівня ризику
1.	1-3	Без змін
2.	4-6	підвищення на 1 рівень

Коригування рівня ризику не проводиться, якщо рівень ризику на будь-якому етапі його визначення вказано, як "високий".

За результатами проведення ідентифікації та оцінки комплаєнс-ризиків в процесах та продуктах, компанія отримує рекомендації щодо коригувальних дій (заходів), які необхідно застосувати для уникнення чи пом'якшення комплаєнс-ризиків.

II. оцінка механізмів контролю

З метою ідентифікації істотних ризиків, проводиться аналіз процесів компанії на предмет наявності вразливих місць, детально описуються ідентифіковані ризики, вказуються причини та можливі наслідки, надаються пропозиції щодо

запровадження ключового механізму контролю та розробляється план заходів. Для кожного виявленого істотного ризику (вразливого місця) визначається вид контролю, спрямований на попередження порушень та ризиків (превентивний), на виявлення ризиків (виявляючий) або на уникнення/пом'якшення реалізованих ризиків (коригуючий). Для істотного ризику (вразливого місця) може бути запроваджено декілька механізмів контролю, а один механізм контролю може уникнути виникненню декількох ризиків.

Для визначення механізму контролю в процесі аналізується:

- які дії, інструменти, програмне забезпечення обмежують або запобігають виникненню істотного ризику? як уникнути чи зменшити кількість помилок, недоліків, порушень? які складові процесу можуть працювати неправильно?
- чи розподіл обов'язків працівників запобігає конфлікту інтересів і дозволяє прийняти відповідні рішення?
- чи визначено механізм контролю для уникнення ризику або обмеження впливу виявленого ризику? якщо ні, то який інший механізм контролю може повністю запобігти виникненню ризику?
- яке програмне забезпечення та вбудовані неавтоматичні механізми контролю забезпечують правильне відслідковування та контроль процесу? як вони використовуються на окремих етапах процесу?
- які дії або рішення приймаються внаслідок виявлення помилок, порушень, недоліків?

В подальшому детально описується механізм контролю, який має бути конкретним, зрозумілим, однозначним та відповідати на такі запитання:

- 1) Чому? яка мета механізму контролю (забезпечення коректності даних в Договорі, транзакції, базі даних, повноти відображення операцій в книгах, відповідність обслуговування клієнтів, прав доступів до ІТ-систем, повноваження підписантів)?
- 2) Що і як? які заходи виконуються, як частина функціонування механізму контролю, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей (узгодження даних,

перевірка правильності розрахунків, прав доступу)? які джерела даних, документи, вимоги, критерії використовуються при впровадженні механізму контролю? що свідчить про ефективність контролю, тобто, як ці документи задокументовані?

3) Хто і де? хто в компанії виконує механізм контролю? у якій ІТ-системі, програмному забезпеченні вбудовано автоматичний механізм контролю? Хто і де в компанії несе відповідальність за правильність параметризації програмного забезпечення?

4) Коли? на якій стадії процесу реалізовується механізм контролю, і який період він охоплює?

5) Як уникнути помилок? які дії вживаються, якщо помилки/недоліки виникають внаслідок проведеного контролю? кому надаються результати?

Ефективність механізму контролю оцінюється за шкалою чотирьох рівнів відповідно до критеріїв, наведених у Таблиці 2.3.5.

Таблиця 2.3.5.

Критерії оцінки ефективності механізму контролю

№ з/п	Оцінка ефективності механізму контролю	Якісні критерії оцінки
1.	Ефективний	запобігає виникненню помилок і шахрайства
2.	Частково ефективний	обмежує можливість виникненню помилок та шахрайства
3.	Сумнівний	у невеликій мірі обмежує можливість виникненню помилок та шахрайства
4.	Неефективний	неефективний і не запобігає виникненню помилок та шахрайства

План заходів щодо усунення/мінімізації виявлених недоліків внутрішнього контролю опрацьовується у випадку, коли:

- на етапі ідентифікації істотних ризиків (вразливих місць) було виявлено відсутність ключового механізму контролю для уникнення істотного

ризикі або якщо існуючі механізми контролю не повністю обмежують ризик;

- на етапі оцінки ефективності механізм контролю оцінений як неефективний або сумнівний.

III. проведення незалежного комплаєнс-тесту з метою оцінки фактичного стану справ на предмет відповідності вимогам законодавства та внутрішніх процедур.

Етапи проведення комплаєнс-тестів:

- 1) вибір тем для проведення комплаєнс-тесту та їх узгодження з керівництвом компанії;
- 2) підготовка Програми здійснення комплаєнс-тесту;
- 3) оцінка встановлених невідповідностей;
- 4) підготовка попереднього та підсумкового Звітів;
- 5) моніторинг виконання рекомендацій;
- 6) валідація виконаних рекомендацій.

Виявлені невідповідності щодо комплаєнс-ризиків оцінюються на основі категорій істотності.

За результатами комплаєнс-тесту компанія отримує інформацію про:

- 1) виявлені на етапі тестування потенційні невідповідності/порушення, які можуть спричинити високий рівень комплаєнс-ризиків;
- 2) необхідність вжити негайних заходів з огляду на:
 - виявлені підозри про здійснення внутрішнього або зовнішнього шахрайства;
 - порушення посадових обов'язків;
 - суттєву недбалість під час виконання посадових обов'язків;
 - зловживання працівниками компанії.

Враховуючи кількість та істотність виявлених невідповідностей здійснюється загальна оцінка невідповідності, яка тестується, використовуючи шкалу наведену в Додатку Г, Таблиця Г.4.

IV. супровід перевірок контролюючих органів

Надання повного юридичного супроводу будь-яких заходів державного нагляду (контролю) контролюючих органів: перевірка документів та повноважень інспекторів, безпосередній супровід перевірок, перевірка документів для контролюючого органу, інструктаж працівників компанії щодо порядку дій та надання інформації та документів під час перевірки, підготовка відповідей на запити контролюючого органу про надання інформації або документів для проведення перевірки, оскарження обговорення або оскарження результатів перевірки.

Частиною 4 ст. 4 Закону України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» [24] встановлено:

1. органи, уповноважені здійснювати державний нагляд (контроль) у сфері господарської діяльності;
2. види діяльності, які є предметом державного нагляду (контролю);
3. спосіб здійснення нагляду (контролю).

Метою надання послуг є максимальний захист прав, інтересів, ділової репутації та конфіденційної інформації компанії від неправомірних дій контролюючих органів, проведення незаконних перевірок, незаконних виїмок документів, офісної техніки, арешту майна, активів, тощо.

V. ідентифікація конфліктів інтересів та оцінка їх впливу на ефективність діяльності компанії:

- розкриття відомостей про реальний або потенційний конфлікт інтересів або ймовірність виникнення такого конфлікту;
- індивідуальний розгляд, оцінка вагомості ризиків для компанії кожного конфлікту інтересів і врегулювання кожного випадку конфлікту інтересів;
- конфіденційність порядку розкриття відомостей про конфлікт інтересів та його врегулювання;

- дотримання балансу інтересів компанії і працівника при врегулюванні конфлікту інтересів.

При визначенні та розробці попереджувальних заходів, обов'язковим етапом є аналіз передумов виникнення такого конфлікту. Основними передумовами виникнення конфлікту інтересів можуть бути:

- участь працівника компанії в органах управління інших підприємств, установ, організацій, у тому числі на громадських засадах, якщо між компанією та відповідною організацією (установою) є ділові відносини;
- пряме або опосередковане володіння значною участю (десять і більше відсотків) працівником або його родичом в підприємстві, яке є клієнтом, партнером, постачальником, конкурентом компанії або планує ним стати;
- ведення працівником компанії власної комерційної діяльності, в тому числі як суб'єктом підприємницької діяльності, а також робота за сумісництвом в інших компаніях, незалежно від форми зайнятості;
- спільна робота родичів, перебування члена сім'ї або особи, яка перебуває із працівником у родинних відносинах, у службовій залежності або підзвітності такого працівника;
- робота родичів працівника в підприємстві, яке є клієнтом, партнером чи конкурентом компанії або планує ним стати;
- укладення правочинів з клієнтом або партнером, який є родичом працівника компанії;
- наявність у працівника можливості виконання несумісних функцій (наприклад, здійснення одночасно функцій виконавця і контролера за однією і тією ж операцією/процесом; одночасне представництво інтересів протилежних сторін тощо);
- безпосереднє або опосередковане вимагання та/або отримання працівниками компанії від існуючих або потенційних клієнтів, партнерів або конкурентів банку, та надання працівникам будь-яких подарунків, запрошень на розважальні заходи, які впливають або можуть бути

розцінені, як такі що впливають на їх незалежність та неупередженість при прийнятті рішень;

- використання працівником свого службового становища задля отримання особистої вигоди або для отримання вигоди членами його сім'ї, особами, які перебувають із ним у родинних відносинах;
- інші передумови, які сприяють виникненню наявних чи потенційних суперечностей між особистими інтересами та посадовими чи професійними обов'язками працівника.

VI. інформування про зміни в законодавстві з оцінкою їх можливого впливу на процеси та процедури в компанії, а також інформацію про проекти змін в законодавстві.

Моніторинг змін в законодавстві здійснюється на щоденній основі в режимі онлайн. Предметом моніторингу є аналіз змін у законодавстві, які мають вплив на процеси та процедури запроваджені в компанії. Джерелами інформації про зміни в законодавстві можуть бути:

1. офіційні веб-сайти в мережі Інтернет (gov.ua Державні сайти України):
 - Верховної Ради України <https://rada.gov.ua/>;
 - Державної податкової служби України <https://tax.gov.ua/>;
 - Пенсійного фонду України <https://www.pfu.gov.ua/>;
 - Державної служба України з надзвичайних ситуацій <https://www.dsns.gov.ua/>;
 - Антимонопольного комітету України <http://www.amc.gov.ua/>;
 - Міністерства фінансів України <https://www.mof.gov.ua/uk/>;
 - Кабінету Міністрів України <https://www.kmu.gov.ua/>;
 - тощо.
2. офіційні друковані видання («Офіційний вісник України», газета «Голос України», «Урядовий кур'єр», тощо);
3. державні веб-портали відкритих даних;

4. інформація отримана за запитами на інформацію.

Джерела інформації про зміни в законодавстві можуть відрізнятися охопленням, періодичністю, складністю, якістю й оперативністю даних, залежно від виду діяльності компаній. За результатами здійсненого моніторингу змін в законодавстві готується дайджест змін в законодавстві (Compliance News). У дайджесті змін в законодавстві обов'язково зазначаються:

- 1) поточна дата;
 - 2) короткий опис зміни;
 - 3) назва документа, номер, дата, ким затверджений;
 - 4) гіперпосилання на офіційне веб-сайт де розміщено документ;
 - 5) дата набрання чинності зміни в законодавстві;
- б) оцінка впливу змін в законодавстві на процеси та процедури запроваджені в компанії.

VII. он-лайн консультації з питань комплаєнс: відповідність вимогам законодавства, юридична експертиза, трактування окремих норм законодавства, тощо;

Постійні зміни в законодавстві, колізії між положеннями різних нормативно-правових актів, вимагають своєчасного редагування. У власників та керівників компаній не завжди є можливість стежити за усіма змінами та проектами змін в законодавстві. Компанія може отримувати он-лайн консультації з питань комплаєнс:

- письмові усні консультації щодо відповідності вимогам законодавства;
- складання письмових документів (договорів, претензій, листів, письмових правових висновків, інструкцій);
- правова експертиза документів;
- представництво в судах;
- підготовка запитів для отримання відповідей від контролюючих органів.

Компанії все частіше відмовляються від послуг штатних юристів на користь аутсорсингу, оскільки: кваліфікація одного юриста не охоплює всі питання компаній; витрати на утримання юриста та його робочого місця. Незалежні консультації щодо вимог законодавства можуть стати ефективним інструментом ведення бізнесу в будь-якій галузі.

VIII. проведення навчань, розроблення комплаєнс-політик та процедур.

З метою організації навчання щодо з питань комплаєнс проводиться:

- аналіз потреби компанії у навчанні;
- планування навчання для працівників;
- проведення навчання працівникам;
- оцінка ефективності проведених навчань для працівників.

Теми навчань, залежно від потреб бізнесу:

- комплаєнс для бізнесу: необхідність та переваги в сучасних умовах,
- побудова переліку процесів для оцінки комплаєнс-ризиків,
- оцінка комплаєнс-ризиків в процесах та продуктах,
- оцінка механізмів контролю в процесах та продуктах,
- комплаєнс-тести (аналіз процесів та продуктів на відповідність вимогам законодавства),
- конфлікти інтересів, як правильно виявляти та управляти,
- супровід під час перевірок контролюючих органів
- автоматизація моніторингу змін в законодавстві. Їх оцінка та вплив на процеси та процедури, запроваджені в компанії.

Для запровадження ефективної системи комплаєнс-контролю необхідно мати розроблені правила, політики та процедури комплаєнс, яких повинні дотримуватись всі працівники компанії. Основними такими документами є:

- Кодекс етики,
- Антикорупційна політика та програма,
- Політика запобігання конфліктам інтересів,

- Порядок повідомлення про неприйнятну поведінку,
- Політика щодо взаємодії з агентами та посередниками,
- Політика щодо взаємодії з підрядниками, субпідрядниками та постачальниками,
- Політика щодо правил поведінки з посадовими та службовими особами органів державної влади та органів місцевого самоврядування,
- Політика щодо подарунків та проявів гостинності,
- Політика щодо надання благодійної та спонсорської допомоги
- Тощо.

2.4. Стратегія маркетингу, позиціонування компанії та ціноутворення

Для розуміння впливу зовнішніх факторів на компанію використано модель PEST та SWOT.

Інструмент PEST створив професор Гарварду Френсіс Агілар у 1967 році. PEST —інструмент аналізу політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social), технологічних (Technological), які впливають на бізнес компанії. Процес проведення PEST зроблено в наступні етапи:

1. визначено фактори, які можуть вплинути на продажі і прибуток компанії, продажі і прибуток компанії в довгостроковій перспективі (3-5 років).

Фактори розділено на 4 групи: політичні, економічні, соціальні та технологічні.

2. Зібрано інформацію по динаміці і характеру зміни кожного фактори.

Експертно оцінено силу впливу кожного фактору за шкалою від 1 до 3, де:

1 - вплив фактору незначний, будь-яка зміна фактору практично не впливає на діяльність компанії,

2 - тільки незначна зміна фактору впливає на продажі і прибуток компанії

3 - вплив фактору високий, будь-які коливання викликають можуть спричинити значні зміни в продажах і прибутку компанії.

3. Проведено оцінку ймовірності зміни фактору з двома експертами, які мають певний досвід роботи в сфері комплаєнс і експертизу в будь-якому

з напрямків роботи. Імовірність коливань оцінено за 5-ти бальною шкалою:

1 - мінімальна ймовірність зміни фактору зовнішнього середовища,

5 - максимальна ймовірність.

Оцінка наведена в Додатку Д, Таблиці Д.1.

4. Зроблено реальну оцінку вагомості факторів з метою отримання інформації наскільки компанії слід звертати увагу і контролювати фактор зміни зовнішнього середовища. Показник розраховано як ймовірність зміни фактору, зважена на силу впливу цього фактору на діяльність компанії. Результати наведено в Таблиці 2.4.1.

Таблиця 2.4.2.

Результати PEST- аналізу

POLITICAL		ECONOMICAL	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
зміни в законодавстві	0,37	витрати на навчання для залучення клієнтів	0,34
підвищення штрафів, санкцій	0,34	зниження купівельної спроможності клієнтів	0,32
державне регулювання в галузі комплаєнс	0,21	витрати на персонал	0,21
корупція і бюрократія	0,15	курс гривні до долара	0,08
державна стабільність/нестабільність	0,06	інфляція	0,07
SOCIAL		TECHNOLOGICAL	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
рівень обізнаності клієнтів	0,37	автоматизація	0,22
кваліфікація кадрів	0,34	вплив digital технологій	0,21
зміни цінностей	0,32	розвиток технологій	0,20
зарплатні очікування (винагорода працівників)	0,23	інноваційні тренди	0,16

З політичних факторів найбільший вплив можуть мати зміни в законодавстві та підвищення розмірів штрафів та санкцій. Останнім часом в Україні доволі часто змінюється законодавство з метою приведення у відповідність до

міжнародних стандартів і така тенденція буде продовжуватись, відповідно є ймовірність збільшення штрафних санкцій, що може потенційно призвести до збільшення кількості замовлень на комплаєнс-сервіси та збільшити клієнтську базу.

Серед економічних факторів найбільший вплив можуть мати витрати на навчання для залучення клієнтів, оскільки не всі клієнти після проведеного навчання будуть звертатись за отриманням комплаєнс-послуг, проте компанія буде нести витрати.

Витрати на персонал, у разі неможливості підібрати кваліфікований персонал або відсутності замовлень чи не ефективно проведеного навчання теж можуть мати вагомий вплив на діяльність компанії.

Серед соціальних факторів виділено рівень обізнаності клієнтів та зміна цінностей, який може бути недостатнім для прийняття рішення клієнтом щодо співпраці з компанією та розуміння переваг в отриманні комплаєнс-сервісів. Клієнти повинні мати бажання запроваджувати високі стандарти доброчесності ведення бізнесу, прагнути до відповідності вимогам законодавства, дотримуватись антикорупційних вимог, бути соціально відповідальним бізнесом та зацікавленим у виявленні порушень.

Кваліфікація кадрів, професійний рівень, практичні навички та досвід та винагорода працівників також є вагомим фактором на який необхідно звернути увагу та контролювати.

На думку експертів, на діяльність компанії може вплинути і технологічні категорії такі як автоматизація, вплив digital та розвиток технологій.

Для визначення позиції компанії на ринку, можливих перспектив та проблем, оцінки всіх чинників, що впливають на прийняття рішень проведено SWOT-аналіз. Модель SWOT вперше появилася у 1963 році в Гарварді Акронім цього терміну включає перші букви елементів аналізу і розшифровується як:

- Strengths (сильні сторони);
- Weaknesses (слабкі сторони);

- Opportunities (можливості);
- Threats (загрози).

Внутрішній стан компанії відображають S і W, а зовнішній — O і T.

Процес проведення SWOT зроблено в наступні етапи: аналіз зовнішнього оточення; аналіз внутрішнього оточення; побудова стратегій і тактичних дій.

Результати SWOT-аналізу відображено в Таблиці 2.4.3.

Таблиця 2.4.3.

Результати SWOT-аналізу

Strengths	Weakness
Унікальні сервіси, які не пропонують конкуренти та які компанія може надавати на постійній основі	Недостатня обізнаність бізнес-середовища в перевагах комплаєнс-сервісів
Використання ризик-орієнтованого підходу для надання комплаєнс-сервісів із використанням міжнародної методології	Відсутність на ринку достатньої кількості кваліфікованого персоналу, які мають необхідний досвід та знання
Необхідний досвід, навички, унікальні знання	Новостворена компанія в якій ще не розвинута репутація та не сформована довіра клієнтів
Доброчесне управління бізнесом, захист бізнес і його акціонерів від корупції, зловживань та неефективного управління	Відсутність в клієнтів пріоритетних потреб в придбанні комплаєнс-сервісів
Висока якість надання послуг та персональний підхід до кожного	Відсутність обов'язкових вимог законодавства щодо необхідності впровадження комплаєнс вимог в бізнес-середовищі
Opportunities	Threats
Проведення навчань та постійна комунікація з клієнтами: надання консультацій, підготовка висновків та допомога клієнтам	Надання ідентичних комплаєнс-сервісів існуючими на ринку компаніями: аудиторськими, юридичними, адвокатськими.
Комплаєнс в бізнесі, як в Україні так і у світі розвивається про що свідчать проведені дослідження	Не достатня кількість компаній, які готові до етичного ведення бізнесу
За результатами міжнародних досліджень, частка компаній, які готові передати комплаєнс функції на аутсорсинг збільшується	Відсутність попиту на комплаєнс-сервіси

Збільшення кількості змін в законодавстві та відповідальності за не дотримання вимог законодавства	Не достатність фінансування
--	-----------------------------

За результатами аналізу PEST та SWOT визначено цілі та завдання маркетингової стратегії:

- залучити компанії отримувати комплаєнс сервіси шляхом проведення безкоштовних навчань,
- розвивати новий ринок комплаєнс-сервісів,
- захистити бізнес і його акціонерів від корупції, зловживань та неефективного управління,
- забезпечити діяльність бізнесу вимогам законодавства.

В компанії є якісний і цікавий продукт, який може зацікавити інші компанії, які прагнуть відповідати вимогам законодавства, уникати штрафних санкцій та знати і розуміти ризики на які може наражатись компанія. Для правильно вибудованої комунікації з потенційними клієнтами необхідно донести до них інформацію про конкурентні переваги комплаєнс-сервісів і закріпити позитивний імідж комплаєнс-компанії як стратегічного та надійного партнера, яка допомагає оцінювати ризики та попереджує про небезпеку. Комунікаційна карта залучення стейкхолдерів наведена в Додатку Д.2.

Половина респондентів, які взяли участь у дослідженні вказали, що відносяться до малого бізнесу (до 50 працівників), 20% - середній бізнес (від 50-250 працівників), 30% великий бізнес (від 250 працівників), що може свідчити про зацікавленість в отриманні комплаєнс-сервісів компаній різних розмірів бізнесу.

Проте, що для різних груп споживачів комплаєнс-сервіси мають різну цінність та потребу. Для фокусування на своїй цільовій аудиторії та визначення НХС (англ. High-expectation Client – найбільш прониклива персона цільового сегменту) визначено наступний портрет клієнта:

- ✓ обсяг діяльності в рік від 50 млн. грн. і більше (розрахованого як сума його сукупних активів (валюта балансу), чистого доходу від реалізації продукції (товарів, для робіт, послуг), іншого операційного доходу та інших доходів);
- ✓ хоче знати про ризики на які наражається компанія з метою їх запобігання та уникнення штрафів;
- ✓ своєчасно володіти інформацією про зміни в законодавстві та мати оцінку впливу таких змін;
- ✓ знати в яких процесах може бути комплаєнс ризик або в яких процесах є неадекватні та неефективні механізми контролю;
- ✓ запобігти виникненню конфліктів інтересів;
- ✓ запровадити ефективні політики та процедури;
- ✓ хоче запроваджувати високі стандарти доброчесності ведення бізнесу;
- ✓ прагне до відповідності вимогам законодавства;
- ✓ хоче бути соціально відповідальним бізнесом;
- ✓ зацікавлений у виявленні порушень.

Послуги, для клієнта компанії:

1. ідентифікація та оцінка комплаєнс-ризиків,
2. оцінка механізмів контролю,
3. проведення незалежного комплаєнс-тесту,
4. супровід перевірок контролюючих органів,
5. ідентифікація конфліктів інтересів,
6. інформування про зміни в законодавстві,
7. проведення навчань, розроблення комплаєнс-політик та процедур.

Для того, щоб позиціонування було гнучким та враховуючи те, що половина респондентів, які під час дослідження були зацікавленими в отриманні комплаєнс-сервісів – це малий бізнес, сфокусувати увагу для таких компаній можна на отриманні таких послуг як: інформування про зміни в законодавстві з

оцінкою їх можливого впливу на процеси та процедури в компанії, а також інформацію про проекти змін в законодавстві та он-лайн консультації з питань комплаєнс: відповідність вимогам законодавства, юридична експертиза, трактування окремих норм законодавства, тощо.

За результатами аналізу цінових пропозицій, не встановлено жодної компанії, яка на своїх сайтах встановлює ціни на комплаєнс-послуги. Аналізуючи веб-сайти аудиторських компаній виявлено наступні підходи до ціноутворення:

- фіксовані ціни,
- вартість години-роботи,
- вартість людино-роботи,
- абонентське обслуговування.

При розрахунку вартості послуг для клієнта, аудиторські компанії враховують тривалість і складність проекту, відрядження, залучення додаткового персоналу, організаційно-правову форму, наявність додаткових факторів таких як для прикладу: зовнішньоекономічної діяльності, трансфертне ціноутворення, мова висновку, терміновість замовлення, тощо. Для формування вартості послуг компанії пропонують експрес аналіз діяльності компанії та документів.

Після доукомплектації штату із залученням працівників з різною спеціалізацією, може бути розроблений документ, який регламентуватиме вартість години роботи всіх працівників, які можуть бути залученими до проекту. Залучення фахових спеціалістів різних галузей дасть змогу виконувати комплексні проекти та пропонувати комплексне обслуговування.

За основу взято приклад розрахунку вартості людино-години при виконанні завдання з обов'язкового аудиту, який наведений в Додатку 1 до Положення з національної практики аудиту "Особливості узгодження умов завдання з обов'язкового аудиту та укладання договору про проведення обов'язкового аудиту з врахуванням вимог національного законодавства" [25].

Із врахуванням того, що до команди компанії планується залучити високо кваліфікованих менеджерів із відповідним професійним рівнем знань, при визначенні вартості однієї людино-години було використано найвищий коефіцієнт єдиної тарифної сітки 4,51. Для встановлення взаємозв'язку між витратами компанії на виплату мінімальної заробітної плати за 1 годину роботи (враховуючи нарахування єдиного соціального внеску) і вартістю однієї людино-години для розрахунку мінімальної вартості людино-години встановлено співвідношення між цими показниками на рівні 30%.

Розрахунок вартості однієї людино-роботи менеджера із заробітною платою 35 000, 00 грн. наведено в Таблиці 2.4.4.

Таблиця 2.4.4.

Розрахунок вартості однієї людино-години

Показник	Розрахунок	Значення
Заробітна плата менеджера	35000,00 грн.	
Мінімальна заробітна плата за 1 годину	209,00 грн.	$(2000 / 12) = 167$ середня кількість робочих годин протягом місяця
Коефіцієнт Єдиної тарифної сітки		4,51
Розрахункова оплата праці за 1 годину	947, 10 грн.	
Єдиний соціальний внесок	208,36 грн.	
Частка мінімальної заробітної плати і єдиного соціального внеску в розрахунку за 1 годину роботи в вартості однієї людино-години		30%
Вартість однієї людино-години	1641,00 грн.	

Вартість однієї людино-години студента становить 704,00 грн.

Для визначення мінімального обсягу часу в людино-годинах використано приклад оцінки мінімального обсягу часу, достатнього для якісного виконання завдання з обов'язково аудиту, в залежності від обсягу діяльності клієнта з

обов'язкового аудиту. Для розрахунку вартості людино-години, із врахуванням залучення двох осіб до виконання проекту, враховано середню вартість, яка становить 1524,50 грн.

В Таблиці 2.4.5. наведено обсяг діяльності клієнтів розрахованого як сума сукупних активів (валюта балансу), чистого доходу від реалізації продукції (товарів, для робіт, послуг), іншого операційного доходу та інших доходів. Мінімальний обсяг часу в людино-годинах розраховано вдвічі менше, ніж аудиторських компаній із врахуванням відсутності обов'язкових вимог в українському законодавстві стосовно мінімального обсягу часу для комплаєнс-компаній, а також із врахуванням власного досвіду затрат часу для проведення ідентифікації та оцінка комплаєнс-ризиків, оцінки механізмів контролю, проведення комплаєнс-тесту, ідентифікації конфліктів інтересів. Сірим кольором виділено сегмент клієнтів, яким компанія планує надавати комплексні комплаєнс-сервіси.

Таблиця 2.4.5.

Розрахунок вартості послуги комплаєнс залежно від обсягу діяльності клієнта

обсяг діяльності клієнта	мінімальний обсяг часу (в людино-годинах)	Вартість послуги грн	Максимальна кількість послуг, які компанія може надати в рік	Кількість послуг в рік для беззбиткової діяльності
до 5 млн. грн	20	30 490,0 ₴	200	46
від 5 млн. грн. до 10 млн. грн	30	45 735,0 ₴	134	30
від 10 млн. грн. до 50 млн. грн.	40	60 980,0 ₴	100	23
від 50 млн. грн. до 100 млн. грн.	60	91 470,0 ₴	67	15
від 100 млн. грн. до 500 млн. грн.	125	190 562,0 ₴	32	7
від 500 млн. грн. до 1000 млн. грн.	200	304 900,0 ₴	20	5
від 1000	300	457 350,0 ₴	13	3

Із врахуванням мінімального обсягу часу в людино-годинах, вартості послуг, середньої кількості робочих годин двох працівників протягом місяця та витрат запланованих в бюджеті (Додаток Е, Таблиця Е.1.) розраховано максимальну кількість та вартість послуг, які компанія може надати протягом року та кількість послуг, які потрібні для беззбиткової діяльності. До кількості працівників не враховано години роботи студента.

Розділ 3

ФІНАНСОВА МОДЕЛЬ ТА РИЗИКИ ПРОЄКТУ

3.1. Фінансова модель та ресурси для реалізації проєкту

Бюджет компанії, суми інвестицій та основні статті витрат наведені в Додатку Е, Таблиця Е.1. Загальна сума витрат на рік складає 1 390 619,00 грн.

Безперервний бюджет складений на один рік та буде щомісячно переглядатись та оновлюватись з метою постійного аналізу відхилень та актуалізації. Таким чином, бюджет буде більш чітким, актуальним та враховуватиме найсвіжішу інформацію.

Компанія є стартапом і основні капіталовкладення - це заробітна плата працівників, оскільки одним з критеріїв досягнення успішності компанії є кваліфікована команда. Команда (від лат. *Commando* – «доручаю», «наказую») – це об'єднання однодумців, які керуються спільною метою.

Комплаєнс-фахівці повинні мати досвід роботи юристом, фінансистом чи аудитором.

- постійно бути «up to date» щодо законодавства та останніх змін;
- розуміти тонкощі бізнес-управління в тій галузі, де вони впроваджують систему комплаєнс;
- вміти доносити інформацію про те, що варто зробити, а що взагалі не можна робити.

В перших три місяці планується залучити двох фахівців з досвідом роботи в комплаєнс, аудиті та юриспруденції та одного студента. Медіана грейдів на ринку: менеджер 35 000,00 грн., студент 15 000,00 грн. Загальні витрати на рік, із врахуванням витрат на соціальний пакет, зовнішні навчання та участь в конференціях склали 1 051 000,00 грн.

До статей витрат також включено витрати на:

- реєстрацію компанії,
- розроблення сайту, сторінок у соціальних мережах,

- купівлю оргтехніки,
- оренда та ремонт офісу,
- розроблення брендбуку,
- реклама в соціальних мережах,
- членські внески в організаціях (UNIC, ЕВА),
- статті в медіа,
- друковані матеріали,
- брендovanі матеріали (канцтовари, сувеніри).

Витрати на перші три місяці становлять 423 119,00 грн. є основною інвестицією проекту, які закладені на старті проекту: заробітна плата, оренда та ремонт приміщення, оргтехніка, реклама та інші. Витрати у наступні періоди - інвестиція для підтримки та розвитку проекту.

Клієнту, з обсягом діяльності розрахованого як сума його сукупних активів (валюта балансу), чистого доходу від реалізації продукції (товарів, для робіт, послуг), іншого операційного доходу та інших доходів від 50 млн. грн. до 100 млн. грн. та вартістю однієї послуги 91 470,00 грн., компанії потрібно в рік надати 15 послуг, 900 людино-годин, мінімальний час для надання послуг - 56 робочих днів двох працівників, дохід становить 1 372 050, 00 грн. Тобто, компанії для отримання прибутку необхідно залучити мінімум 15 клієнтів в рік. У разі нестачі працівників для надання послуг, компанія може залучити з ринку додаткового працівника з погодинною оплатою. Максимальна сума прибутку, яку може отримати компанія надавши максимальну кількість послуг становить 6 110 196,00 грн., що свідчить про те, що компанія має значний потенціал в маржі.

3.2. Ризики проекту

Компанія планує свою діяльність в незаповненій ніші ринку комплаєнс, що може призвести до ризику невдачі через:

- відсутність достатньо платоспроможного попиту на ринку;

- відсутність в клієнтів пріоритетних потреб в придбанні комплаєнс-сервісів;
- не достатня обізнаність про переваги комплаєнс;
- відсутність на ринку достатньої кількості кваліфікованого персоналу, які мають необхідний досвід та знання;
- відсутність репутації та впізнаваності;
- відсутність обов'язкових вимог законодавства щодо необхідності впровадження комплаєнс вимог в бізнес-середовищі;
- не достатня ступінь довіри та не надання всієї необхідної інформації;
- не виконання/ не своєчасне виконання/ не правильне виконання рекомендацій, що може призвести до підвищення ризику;
- не ефективне впровадження комплаєнс-політик та процедур;
- надмірний оптимізм (переоцінювання позитивного сценарію своїх дій, а також недооцінювання ймовірності негативного розвитку подій);
- неправдиві припущення (переоцінювання своїх знань порівняно з іншими);
- ігнорування конкурентів, повний або частковий плагіат;
- погане впровадження.

Важливим кроком для уникнення ризиків є правильне донесення інформації про переваги комплаєнс в бізнесі. Результати дослідження показують, що складні визначення, юридична термінологія відлякують клієнтів, тому навчання для цільової аудиторії має бути простим та зрозумілим, без специфічних термінів і складних пояснень, краще привернути їхню увагу за допомогою практичних прикладів, цікавих кейсів та акцентувати увагу на користі, яку бізнес може отримати від комплаєнс. Концепція позиціонування не є окремим слоганом, тому важливо провести навчання для клієнтів та зуміти донести переваги комплаєнс та шляхи вирішення проблем.

Крім того, у разі зниження купівельної спроможності, наприклад, у зв'язку із продовженням карантинних обмежень через пандемію COVID, клієнти не будуть надавати пріоритету комплаєнс-сервісам.

Ризиком проєкту також є відсутність на ринку кваліфікованого персоналу з необхідним рівнем досвіду та знань, бажанням працювати в достатньо новій ніші ринку, розвиватись, професійно та якісно надавати послуги.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного опитування підтвердили актуальність створення сервісної компанії, яка надає послуги комплаєнс, оскільки на більшість питань 72,8% опитаних респондентів відповіли, що зацікавлені та готові спробувати отримати безкоштовне навчання та потенційно співпрацювати з компанією.

Аналіз міжнародних досліджень показує актуальність та тенденцію до зростання попиту на комплаєнс сервіси, що може свідчити про те, що ринок комплаєнс-послуг в Україні буде розвиватись. На ринку України можна виділити незначну кількість прямих та не прямих конкурентів, які пропонують комплаєнс сервіси щодо оцінки ризиків, в більшості випадках – це юридичні компанії.

Під час проведеного дослідження визначено портрет клієнта: компанія, яка відноситься до сегменту середнього та великого бізнесу з обсягом діяльності в рік від 50 млн. грн. і більше (розрахованого як сума його сукупних активів (валюта балансу), чистого доходу від реалізації продукції (товарів, для робіт, послуг), іншого операційного доходу та інших доходів), яка хоче отримати комплаєнс - партнера для розуміння ризиків у своїй діяльності, побудови ефективних механізмів контролю, з метою уникнення збитків, штрафів та прийняття своєчасних та ефективних рішень.

Конкурентною перевагою компанії є послуги, які є достатньо новими на ринку України та розроблені відповідно до міжнародних методик вимог та стандартів, а саме: ідентифікація та оцінка комплаєнс-ризиків, оцінка механізмів контролю, проведення незалежного комплаєнс-тесту, супровід перевірок контролюючих органів, ідентифікація конфліктів інтересів, інформування про зміни в законодавстві, проведення навчань, розроблення комплаєнс-політик та процедур.

Для побудови стратегії ціноутворення компанії вибрано нейтральне ціноутворення, головна мета якого полягає в отриманні прийнятної норми

прибутку на вкладений капітал. За основу взято розрахунок вартості людино-години, розраховано вартість послуг комплаєнс залежно від обсягу діяльності клієнта та максимальну кількість послуг, які компанія може надати в рік. А також розроблено річний бюджет компанії та розраховано мінімальну кількість послуг, яку компанія повинна надати для беззбиткової діяльності. Фінансові підрахунки свідчать, що компанія має достатній потенціал для отримання прибутку в короткостроковій перспективі.

За результатами аналізу послуг, які пропонуються на ринку України, можна стверджувати, що в компанії є якісний і цікавий продукт, який може зацікавити середній та великий бізнес, які хочуть знати про ризики на які вони можуть наражатись під час своєї діяльності.

Під час дослідження також ідентифіковано ризики на які компанія може наражатись. Одним з основних ризиків є недостатня обізнаність про комплаєнс сервіси та комплаєнс загалом. Власники та керівники компаній не знаючи, що таке комплаєнс часто недооцінюють комплаєнс ризики, вважаючи їх несуттєвими та звертаються за допомогою після застосування штрафів чи виникнення проблем. Комплаєнс необхідний бізнесу, тому що тільки ця система допомагає превентивно і ефективно управляти ризиками, відповідати всім нормам і вимогам законодавства. З комплексною системою комплаєнс працівники, керівники та власники будуть діяти з урахуванням всіх ризиків, захищаючи своє майбутнє і майбутнє бізнесу. Проте, лише комплексний підхід до управління комплаєнс-ризиками може допомогти бізнесу ідентифікувати та оцінити ризики і приймати рішення з урахуванням інформації про них, своєчасно реагувати на ризики та знижувати негативний вплив ризиків у разі їх реалізації. Також, це додатковий спосіб залучення зовнішніх ресурсів - знань, досвіду, використання досвіду професіоналів без додаткових зобов'язань і ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. International Compliance Association, What is Compliance? [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.int-comp.org/careers/your-career-in-compliance/career-in-compliance>; 2.
2. ISO 19600:2014 Compliance management systems — Guidelines [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.iso.org/standard/62342.html>;
3. ISO 37001 ANTI-BRIBERY MANAGEMENT SYSTEMS [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.iso.org/publication/PUB100396.html>;
4. Національний Банк України, Постанова № 98 від 28.03.2007 року «Про схвалення Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07#Text>;
5. Національний Банк України, Постанова № 64 від 11.06.2018 року «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>;
6. Національний Банк України, Постанова № 88 від 02.07.2019 року «Про затвердження Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах» [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-19#Text>;
7. Kivstly Starles, New horizons Compliance 2020 and beyond [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/risk/deloitte-uk-compliance-thought-leadership-16.pdf>;
8. Sponsored by Globalscape Independently conducted by Ponemon Institute LLC Publication Date: December 2017, THE TRUE COST OF COMPLIANCE WITH DATA PROTECTION REGULATIONS [електронний ресурс] – Режим доступу:

<http://dynamic.globalscape.com/files/Whitepaper-The-True-Cost-of-Compliance-with-Data-Protection-Regulations.pdf#page=17>;

9. KPMG, Комплаєнс в Україні, СНД і ближньому зарубіжжі: актуальні завдання та тенденції [електронний ресурс] – Режим доступу:

<https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2020/07/compliance-report.html>;

10. Thomson Reuters, Cost of Compliance Report 2020 and Covid-19 Update [електронний ресурс] – Режим доступу:

<https://corporate.thomsonreuters.com/Cost-of-Compliance-2020>;

11. UNIC, Про Всеукраїнську Мережу Доброчесності та Комплаєнсу [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://unic.org.ua/about-us>;

12. Компанія «Deloitte», Комплаєнс-ризиками [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/risk/solutions/regulatory-risk.html>;

13. Компанія «Deloitte», Center for Regulatory [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financialservices/solutions/gx-center-regulatory-strategy.html>;

14. PwC Україна, Етика та Комплаєнс [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/forensic/ethics-compliance.html>;

15. EY Law, Комплаєнс и корпоративное управление [електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.ey.com/ru_ru/law/entity-compliance-governance;

16. Внутрішній аудит, управління ризиками та комплаєнс [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://home.kpmg/ua/uk/home/services/advisory/risk-consulting/kpmg-internal-audit-risk.html>;

17. Arzinger, Антикорупційний комплаєнс та етика бізнесу [електронний ресурс] – Режим доступу:

<https://arzinger.ua/expertise/anticorruption-compliance-and-business-ethics/>;

18. Lavrynovych and Partners, Комплаєнс [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://lp.ua/komplaens/>;

19. Бачинський та партнери, Послуги [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://legalaid.ua/ua/service/>;

20. Y&A, Inc., Compliance outsourcing [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.younginc.com/services/regulatory-compliance/compliance-outsourcing/>;
21. FSTP, Compliance outsourcing [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.fstp.co.uk/compliance-outsourcing/>;
22. [Compliance Group](http://compliancegroup.ch/?lang=en) [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://compliancegroup.ch/?lang=en>;
23. Антимонопольний комітет України, Річний звіт АМКУ за 2020 рік [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://amcu.gov.ua/news/richnij-zvit-amku-za-2020-rik>;
24. Верховна Рада України, Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» № 877-V від 05.04.2007 року [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text>;
25. Аудиторська Палата України, Рішення № 286/12 від 20.12.2013 року «Про затвердження Положення з національної практики аудиту 1 "Особливості узгодження умов завдання з обов'язкового аудиту та укладання договору про проведення обов'язкового аудиту з врахуванням вимог національного законодавства» [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vrm28230-13#n195>;

ДОДАТКИ

Додаток А

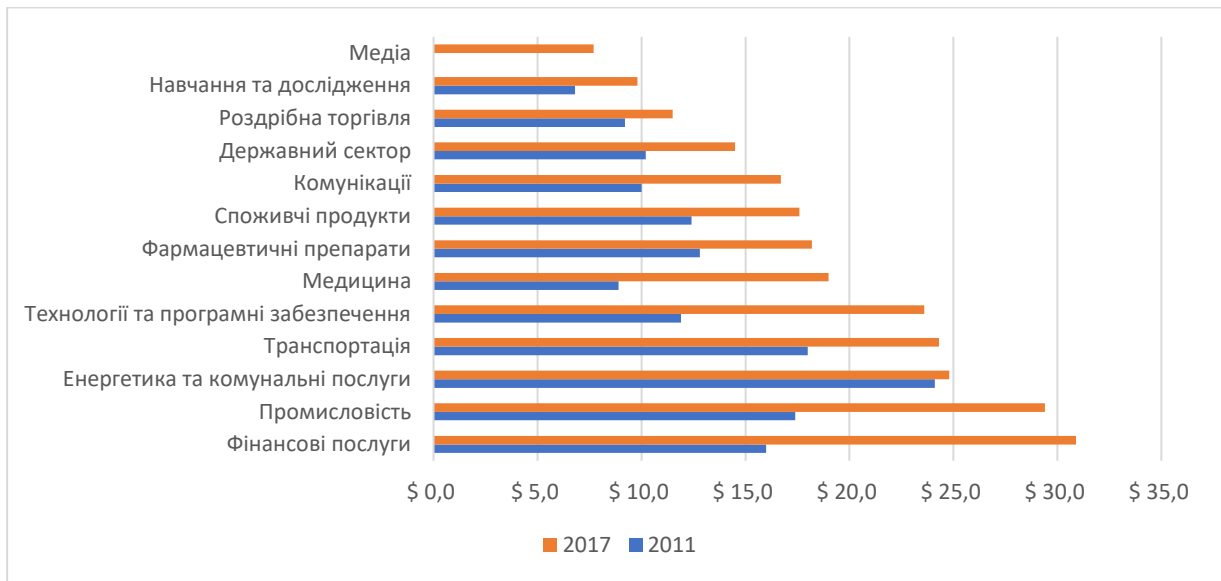


Рис. А.1. Зростання вартості витрат на комплаєнс в розрізі галузей у 2017 році

Джерело: складено на основі даних [8]

Додаток Б

Перелік запитань для проведення дослідження щодо актуальності комплаєнс-послуг для компаній.

1. Сфера діяльності компанії:
2. Організаційно правова форма:
 - товариство з обмеженою відповідальністю
 - акціонерне товариство
 - публічне акціонерне товариство
 - приватне акціонерне товариство
 - Інше:
3. Розмір бізнесу:
 - малий бізнес (до 50 працівників)
 - середній бізнес (від 50-250 працівників)
 - великий бізнес (від 250 працівників)
 - Інше:
4. Скільки років компанія працює на ринку?
 - 0 - 1 рік
 - 1 - 5 років
 - 5 - 10 років

- 10 - 15 років
 - 15 - 20 років
 - Більше 20 років
5. Чи існують специфічні вимоги українського чи міжнародного законодавства, яких компанія повинна дотримуватись, знати про проекти таких змін та швидко реагувати на них? Якщо так, то які?
6. Чи до компанії були застосовані штрафні санкції або чи компанія брала участь у судових процесах або чи виникали в компанії ситуації, які призводили до погіршення репутації через недотримання вимог законодавства або через внутрішні чи зовнішні шахрайства?
- так
 - Ні
7. Чи актуальним було б для компанії отримання послуг з побудови ефективної системи комплаєнс або надання окремих комплаєнс-послуг? Що це може дати для вашої організації? Побудова ефективної системи комплаєнс в організації дозволить покращити добросчесне та дієве управління бізнесом, захистити бізнес і його акціонерів від корупції, зловживань та неефективного управління, а також забезпечити відповідність діяльності бізнесу вимогам законодавства, ринковими стандартами та правилами добросовісної конкуренції. Це дозволить уникнути штрафів, запобігти додатковим втратам чи недоотриманим доходам, запобігти шахрайству, покращити ефективне корпоративне управління та багато іншого.
- Дуже актуально
 - Актуально
 - Можна спробувати
 - Після проведення навчання прийму рішення
 - Не знаю
 - Не цікавить
 - Інше:
8. Чи актуально було б провести в компанії незалежний комплаєнс-тест з метою оцінки фактичного стану справ на предмет дотримання вимог законодавства та внутрішніх процедур?
- Дуже актуально
 - Актуально
 - Після проведення навчання прийму рішення
 - Можна спробувати
 - Не знаю
 - Не цікавить
 - Інше:
9. Чи зацікавлена компанія в незалежному виявленні конфліктів інтересів (наприклад, через роботу родичів, бізнес діяльність працівників чи їхніх

родичів, подарунки від партнерів, інші ситуації про які Вам поки що невідомо та їх можливого впливу на ефективність діяльності компанії?

- Дуже актуально
- Актуально
- Після проведення навчання прийму рішення
- Можна спробувати
- Не знаю
- Не цікавить
- Інше:

10. Чи потрібні компанії зараз або в майбутньому послуги форензік (дослідження потенційних шахрайств чи зловживань), що дозволить уникнути ризику шахрайства та покращити корпоративну культуру в компанії?

- Дуже актуально
- Актуально
- Після проведення навчання прийму рішення
- Можна спробувати
- Не знаю
- Не цікавить
- Інше:

11. Чи хотіла б компанія всі перевірки контролюючих органів проходити при супроводі зовнішніх досвідчених фахівців задля уникнення штрафних санкцій та репутаційних ризиків ?

- Дуже актуально
- Актуально
- Після проведення навчання прийму рішення
- Можна спробувати
- Не знаю
- Не цікавить
- Інше:

12. Чи було б Вам цікаво отримувати дайджести про зміни в законодавстві з оцінкою їх можливого впливу на процеси та процедури в компанії, а також інформацію про проєкти змін в законодавстві?

- Дуже актуально
- Актуально
- Після проведення навчання прийму рішення
- Можна спробувати
- Не знаю
- Не цікавить
- Інше:

13. Чи хотіла б компанія отримувати он-лайн консультації з питань комплаєнс: відповідності вимогам законодавства, юридична експертиза, трактування окремих норм законодавства, тощо?
- Дуже актуально
 - Актуально
 - Після проведення навчання прийому рішення
 - Можна спробувати
 - Не знаю
 - Не цікавить
 - Інше:
14. Чи Ваша компанія коли-небудь зверталась до зовнішніх консультантів з метою отримання комплаєнс-послуг, оцінки відповідності вимогам законодавства, консультацій щодо трактування вимог законодавства, конфліктів інтересів, послуг форензік, супроводу перевірок контролюючих органів тощо. Якщо так, чи задоволені Ви результатами співпраці та чи могли б порадити іншим компаніям?
15. На Вашу думку, чи актуально було б провести для працівників компанії безкоштовне навчання на тему:
- Комплаєнс для бізнесу: необхідність та переваги в сучасних умовах
 - Побудова переліку процесів для оцінки комплаєнс-ризиків
 - Оцінка комплаєнс-ризиків в процесах та продуктах
 - Оцінка механізмів контролю в процесах та продуктах
 - Комплаєнс-тести (аналіз процесів та продуктів на відповідність вимогам законодавства)
 - Конфлікти інтересів, як правильно виявляти та управляти
 - Супровід під час перевірок контролюючих органів
 - Автоматизація моніторингу змін в законодавстві. Їх оцінка та вплив на процеси та процедури, запроваджені в компанії
 - Інше:
16. Чи є у Вас запитання щодо відповідності діяльності Вашої компанії вимогам законодавства, ринковим стандартами та правилам добросовісної конкуренції щодо яких Ви маєте сумнів або в яких напрямках Вашого бізнесу комплаєнс-послуги є актуальними?

Результати проведеного опитування

1. Сфера діяльності компанії: 10 відповідей
- Банк
 - Виробництво ігр та іграшок
 - Медицина
 - Фінансові послуги

- Логістик
 - Легка промисловість
 - Торгівля, виробництво
 - Торгівля
 - ІТ
 - Software Development / Outsourcing
- Організаційно правова форма: 10 відповідей

товариство з обмеженою відповідальністю	8
акціонерне товариство	1
публічне акціонерне товариство	0
приватне акціонерне товариство	0
ФОП	1

3. Розмір бізнесу: 10 відповідей

малий бізнес (до 50 працівників)	5
середній бізнес (від 50-250 працівників)	2
великий бізнес (від 250 працівників)	2
великий бізнес	1

4. Скільки років компанія працює на ринку? 11 відповідей

0 - 1 рік	0
1 - 5 років	3
5 - 10 років	1
10 - 15 років	3
15 - 20 років	1
Більше 20 років	3

5. Чи існують специфічні вимоги українського чи міжнародного законодавства, яких компанія повинна дотримуватись, знати про проекти таких змін та швидко реагувати на них? Якщо так, то які?

10 відповідей

Значення	Кількість
Взагалі так, але оскільки ми працюємо на міжнародній арені то вони є у кожній країні	1
Ні	3
Нічого особливого	1
Податкове законодавство	1
Постанови НБУ	1
Система періодичних акредитацій, дотриманні умов медичної ліцензії	1
Так	1
Так, оподаткування ФОП, ТЗОВ, Міжнародне право	1

6. Чи до компанії були застосовані штрафні санкції або чи компанія брала участь у судових процесах або чи виникали в компанії ситуації, які призводили до погіршення репутації через недотримання вимог законодавства або через внутрішні чи зовнішні шахрайства? 10 відповідей

так	1
Ні	9

7. Чи актуальним було б для компанії отримання послуг з побудови ефективної системи комплаєнс або надання окремих комплаєнс-послуг? Що це може дати для вашої організації? Побудова ефективної системи комплаєнс в організації дозволить покращити доброчесне та дієве управління бізнесом, захистити бізнес і його акціонерів від корупції, зловживань та неефективного управління, а також забезпечити відповідність діяльності бізнесу вимогам законодавства, ринковими стандартами та правилами добросовісної конкуренції. Це дозволить уникнути штрафів, запобігти додатковим втратам чи недоотриманим доходам, запобігти шахрайству, покращити ефективне корпоративне управління та багато іншого. 10 відповідей

Дуже актуально	1
Актуально	1
Можна спробувати	2

Після проведення навчання прийому рішення	3
Не знаю	3
Не цікавить	0

8. Чи актуально було б провести в компанії незалежний комплаєнс-тест з метою оцінки фактичного стану справ на предмет дотримання вимог законодавства та внутрішніх процедур? 11 відповідей

Дуже актуально	1
Актуально	1
Після проведення навчання прийому рішення	2
Можна спробувати	4
Не знаю	1
Не цікавить	1
Не зацікавлена	1

9. Чи зацікавлена компанія в незалежному виявленні конфліктів інтересів (наприклад, через роботу родичів, бізнес діяльність працівників чи їхніх родичів, подарунки від партнерів, інші ситуації про які Вам поки що невідомо та їх можливому впливу на ефективність діяльності компанії? 11 відповідей

Дуже актуально	1
Актуально	1
Після проведення навчання прийому рішення	2
Можна спробувати	4
Не знаю	1
Не цікавить	2

10. Чи потрібні компанії зараз або в майбутньому послуги форензік (дослідження потенційних шахрайств чи зловживань), що дозволить

уникнути ризику шахрайства та покращити корпоративну культуру в компанії? 11 відповідей

Дуже актуально	1
Актуально	1
Після проведення навчання прийму рішення	2
Можна спробувати	3
Не знаю	1
Не цікавить	1
Не зацікавлена	1
Можливо в майбутньому	1

11. Чи хотіла б компанія всі перевірки контролюючих органів проходити при супроводі зовнішніх досвідчених фахівців задля уникнення штрафних санкцій та репутаційних ризиків? 11 відповідей

Дуже актуально	1
Актуально	1
Після проведення навчання прийму рішення	1
Можна спробувати	2
Не знаю	3
Не цікавить	1
Не зацікавлена	1
Ми маємо обслуговування в аудиторській компанії	1

12. Чи було б Вам цікаво отримувати дайджести про зміни в законодавстві з оцінкою їх можливого впливу на процеси та процедури в компанії, а також інформацію про проекти змін в законодавстві? 11 відповідей

Дуже актуально	2
Актуально	5

Після проведення навчання прийму рішення	1
Можна спробувати	0
Не знаю	1
Не цікавить	1
Ми отримуємо	1

13. Чи хотіла б компанія отримувати он-лайн консультації з питань комплаєнс: відповідність вимогам законодавства, юридична експертиза, трактування окремих норм законодавства, тощо? 11 відповідей

Дуже актуально	2
Актуально	3
Після проведення навчання прийму рішення	2
Можна спробувати	4
Не знаю	0
Не цікавить	0

14. Чи Ваша компанія коли-небудь зверталась до зовнішніх консультантів з метою отримання комплаєнс-послуг, оцінки відповідності вимогам законодавства, консультацій щодо трактування вимог законодавства, конфліктів інтересів, послуг форензік, супроводу перевірок контролюючих органів тощо. Якщо так, чи задоволені Ви результатами співпраці та чи могли б порадити іншим компаніям? 10 відповідей

Ні
Звертались. Тимчасовий результат
Не регулярні консультації в аудиторів
Так
Так, поки що задоволені

15. На Вашу думку, чи актуально було б провести для працівників компанії безкоштовне навчання на тему: 11 відповідей

Комплаєнс для бізнесу: необхідність та переваги в сучасних умовах	4
Побудова переліку процесів для оцінки комплаєнс-ризиків	0
Оцінка комплаєнс-ризиків в процесах та продуктах	1
Оцінка механізмів контролю в процесах та продуктах	2
Комплаєнс-тести (аналіз процесів та продуктів на відповідність вимогам законодавства)	1
Конфлікти інтересів, як правильно виявляти та управляти	0
Супровід під час перевірок контролюючих органів	0
Автоматизація моніторингу змін в законодавстві. Їх оцінка та вплив на процеси та процедури, запроваджені в компанії	1
Якщо би трохи простіше описати теми навчання...	1
Немає такої потреби	1

16. Чи є у Вас запитання щодо відповідності діяльності Вашої компанії вимогам законодавства, ринковим стандартами та правилам добросовісної конкуренції щодо яких Ви маєте сумнів або в яких напрямках Вашого бізнесу комплаєнс-послуги є актуальними?⁷ відповідей

Ні
Немає
Буде гарно, якщо говорити простою мовою про комплаєнс послуги. Питання на тест сформульовані складною юридичною мовою. Юриспруденція цікава лише в момент проблем, якщо все ок то і напружуватись не хочеться. Зокрема будувати комплаєнс системи. Зробіть усе максимально просто і зрозуміло, щоб кожен міг зрозуміти без додаткових пояснень. Бажаю вам успіхів!

Додаток В

Таблиця В.1.

Аналіз ключових конкурентів

Перелік компаній, які надають комплаєнс послуги на ринку України			Ключові, прямі та опосередковані конкуренти			Сила кожного конкурента		
№	Назва конкурента	Короткий опис	ключовий	прямий	опосередкований	підтримка	частка ринку	висновок
1	Юридична Група EUCON	Компанія з 2006 року надає юридичні послуги на території України та Польщі. Більше 100 клієнтів. Клієнтами є міжнародні та українські лідери в таких галузях економіки як нафтогазова, енергетика, харчова промисловість, сільське господарство, телекомунікації, торгівля, транспорт, фінанси, металургія, хімія, будівництво, готельний бізнес тощо.	+		+	вища	вища	сильний
2	ЮК «Де-юре»	На ринку Одеси з 2010 року, планують масштабуватись. 5 років в «ТОП-5» юридичних фірм Південного регіону. 350+ виграних справ, 2000+	+		+	середня	нижча	слабий

		вирішених завдань, 2500+ консультацій							
3	АО Бачинський та партнери	На ринку юридичних послуг з 2008 року. У львівському регіоні стали одними з перших, хто почав надавати профільні послуги для ІТ-бізнесу.	+	+			вища	нижча	сильний
4	ЮК FAS-UST	Заснована у 2012 році є об'єднанням спеціалістів, які представляють інтереси клієнтів у бізнесі та приватному житті. Понад 1000 успішних проектів для 469 корпоративних та приватних клієнтів	+		+		вища	вища	сильний
5	GRYPHON GROUP	З 2011 року надає послуги в сфері стратегічного та інвестиційного консалтингу, корпоративних фінансів, аудиту та надання впевненості, корпоративного управління та комплаєнсу, форензік аудиту та фінансових розслідувань.	+		+		вища	вища	сильний

6	KPD CONSULTING	Незалежна українська повносервісна юридична компанія, що концентрується на наданні послуг корпоративним Клієнтам. Послуги з комплаєнс- оцінка корупційних ризиків	+		+	нища	вища	слабий
---	-------------------	---	---	--	---	------	------	--------

Додаток Г

Таблиця Г.1.

Шаблон ціннісної пропозиції

Ключові партнери	Ключова діяльність	Ціннісна пропозиція	Взаємовідносини з клієнтами	Сегменти користувачів
<ul style="list-style-type: none"> - Працівники - Партнери в інших країнах - Громадські організації, об'єднання (ЕВА, UNIC) 	<ul style="list-style-type: none"> - ідентифікація та оцінка комплаєнс-ризиків - оцінка механізмів контролю - проведення незалежного комплаєнс-тесту - супровід перевірок контролюючих органів - ідентифікація конфліктів інтересів - інформування про зміни в законодавстві 	<p><i>Клієнтам:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - запобігання ризикам на які наражається компанія - своєчасне реагування на зміни в законодавстві - виявлення неадекватних та неефективних механізмів контролю - уникнення конфліктів інтересів - ефективні політики та процедури <p><i>Працівникам:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Новий досвід - Додаткові джерела прибутку - Можливість розвитку та партнерства 	<ul style="list-style-type: none"> - Індивідуальний підхід - Партнерські відносини - Конфіденційність надання комплаєнс-послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - Середній та великий бізнес (побудова та аутсорсинг комплаєнс послуг) - Середній та великий бізнес (незалежна перевірка та рекомендації щодо покращення функції комплаєнс) - Банки (відповідність адекватної та ефективної побудованої системи комплаєнс-ризиків) - Малий бізнес (консультації щодо комплаєнс,

	<p>проведення навчань, розроблення комплаєнс-політик та процедур.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення офісом, технікою, навчанням Громадським організаціям та об'єднанням: 		інформування про зміни в законодавстві)
	<p>Ключові ресурси</p> <ul style="list-style-type: none"> - Фінанси для інвестицій - Професійні працівники (з досвідом роботи в комплаєнс, аудиті та юриспруденції). - Професійні партнери - Сучасні технології - Офісне приміщення 	<ul style="list-style-type: none"> - Безкоштовне проведення навчань, конференцій, семінарів 	<p>Канали</p> <ul style="list-style-type: none"> - Веб-сайт - Брендбук - Конференції, семінари - Заходи в громадських організаціях - LinkedIn - Facebook - Статті, виступи на конференціях - Блог компанії 	
<p>Структура витрат:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Заробітна плата - Маркетинг (розроблення сайту, брендбуку, статті в медіа, друковані матеріали, брендвані матеріали) - Оренда приміщення - Членські внески громадським організаціям та об'єднанням 		<p>Джерела доходів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Щомісячна абонентська плата за отримання інформації про зміни в законодавстві - Надання комплексних комплаєнс послуг 		

Таблиця Г.2.

Оцінка критеріїв ймовірності виникнення якісних чинників комплаєнс-ризиків, що стосуються законодавства щодо процесу/продукту

Критерії ймовірності (Р)	Характеристика	Оцінка балами
Низька	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Немає судових рішень або приписів контролюючих органів щодо виявлених ризиків. ➤ Протягом останніх 3 років суди або контролюючі органи виносили ухвали/ рішення/приписи стосовно інших компаній з питань, пов'язаних із виявленими порушеннями на підставі яких можна зробити висновок, що обсяг можливих порушень в компанії, пов'язаних із цим, не обґрунтовує застосування заходів впливу, а також відсутність скарг клієнтів. 	1
Помірна	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Протягом останніх 3 років суди або контролюючі органи виносили ухвали/ рішення/приписи стосовно інших компаній з питань, пов'язаних із виявленими порушеннями і є необхідність проведення комплаєнс-тесту. ➤ Протягом останніх 3 років до компанії надходили запити контролюючих органів щодо виявлених порушень, внаслідок чого були здійснені коригувальні дії (заходи) з метою недопущення виявлених порушень в майбутніх періодах. ➤ Контролюючий орган готує роз'яснення щодо застосування окремих норм законодавства, пов'язаних із виявленими порушеннями. 	2
Підвищена	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Протягом останніх 3 років суди або контролюючі органи виносили ухвали/рішення/приписи стосовно інших компаній, з питань, пов'язаних із виявленими порушеннями в компанії і є необхідність застосування коригувальних дій (заходів). ➤ Протягом останніх 3 років до компанії надходили запити контролюючих органів у питаннях 	3

	<p>пов'язаних із виявленими порушеннями/недоліками, внаслідок чого:</p> <ul style="list-style-type: none"> -існує необхідність застосування коригувальних дій (заходів), -застосовано коригувальні дії (заходи), які виявилися неефективними, -до компанії застосовано заходи впливу. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Триває судове провадження за участю компанії або контролюючий орган проводить заходи державного нагляду (контролю), під час якого виникають сумніви щодо практики чи рішень прийнятих компанією, а ризик несприятливого врегулювання справи - нижче 50%. 	
Висока	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Протягом останніх 3 років до компанії надходили запити контролюючих органів у питаннях пов'язаних із виявленими порушеннями/недоліками, внаслідок чого до компанії застосовано заходи впливу та не було застосовано коригувальних дій (заходів). ➤ Триває судове провадження за участю компанії або контролюючий орган проводить заходи державного нагляду (контролю) до компанії, під час якого виникають сумніви щодо практики чи рішень прийнятих керівництвом компанії, а ризик несприятливого врегулювання справи - вище 50%. 	4

Таблиця Г.3.

Критерії для проведення якісної оцінки комплаєнс-ризиків

№ з/п	Якісна оцінка, пов'язана з законодавством	Бали	
		Так	Ні
1.	Чи набуло чинності законодавство протягом останніх 12 місяців, яке суттєво вплинуло на продукт чи процес?	1	0
2.	Чи протягом найближчих 12 місяців буде впроваджено нове законодавство, яке суттєво вплине на продукт або процес?	1	0
3.	Чи протягом останніх 3 років було введено в дію законодавство стосовно продукту або процесу, для якого період імплементації, зазначений у законодавстві між публікацією та набранням чинності був коротким терміном для ознайомлення із введеними змінами або зміни були недостатньо зрозумілими?	1	0
4.	Чи багато уповноважених органів приймають законодавство щодо продукту або процесу?	1	0
5.	Протягом останніх 12 місяців до продукту чи процесу були застереження/зауваження зовнішніх/внутрішніх аудиторів чи контролюючих органів?	1	0
6.	Чи було відхилено погодження змін до продукту або процесу протягом останніх 12 місяців?	1	0

Таблиця Г.4.

Загальна оцінка комплаєнс-тестів

Загальна оцінка	Критерії оцінки	Рекомендації
Задовільна	<ul style="list-style-type: none"> ● кількість та вид невідповідностей суттєво не впливають на рівень комплаєнс-ризиків (відсутність істотних та критичних невідповідностей, максимум одна невідповідність середньо-істотна); ● метод усунення невідповідностей та оцінка дотримання запроваджених механізмів контролю суттєво не впливають на рівень комплаєнс-ризиків. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Надання рекомендацій в межах виявлених невідповідностей
Достатня	<ul style="list-style-type: none"> ● кількість та вид невідповідностей мають помірний вплив на рівень комплаєнс-ризиків (відсутність критичних невідповідностей, максимум одна суттєва невідповідність та/або максимум три невідповідності середньо-істотні); ● метод усунення невідповідностей та оцінка дотримання запроваджених механізмів контролю в основному забезпечують необхідні вимоги. 	<ul style="list-style-type: none"> ● надання рекомендацій, які забезпечать обмеження ризику до прийнятного рівня
Незадовільна	<ul style="list-style-type: none"> ● кількість та вид невідповідностей призводять до підвищеного рівня комплаєнс-ризиків (відсутність критичних невідповідностей, щонайменше дві істотні невідповідності або щонайменше чотири середньо-істотних). ● спосіб усунення невідповідностей та оцінка дотримання запроваджених механізмів контролю в основному не забезпечують необхідних вимог 	<ul style="list-style-type: none"> ● надання рекомендацій, які забезпечать обмеження ризику до прийнятного рівня в найкоротші терміни
	<ul style="list-style-type: none"> ● кількість та вид невідповідностей призводять до високого рівня комплаєнс-ризиків (щонайменше одна критична невідповідність); 	<ul style="list-style-type: none"> ● негайно вжити коригувальні дії.

Критична	<ul style="list-style-type: none">● спосіб усунення невідповідностей та оцінка дотримання запроваджених механізмів контролю в основному не забезпечують необхідних вимог	
-----------------	--	--

Додаток Д

Таблиця Д.1.

Аналіз політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social), та технологічних (Technological) факторів які впливають на бізнес компанії.

Опис фактору	Вплив фактору	Експертна оцінка			Середня оцінка	Оцінка із врахуванням впливу фактора
		1	2	3		
<i>POLITICAL</i>						
зміни в законодавстві	3	5	5	5	5,0	0,37
корупція і бюрократія	2	3	2	4	3,0	0,15
державна стабільність/нестабільність	1	2	3	2	2,3	0,06
державне регулювання в галузі комплаєнс	2	4	4	5	4,3	0,21
підвищення штрафів, санкцій	3	5	4	5	4,7	0,34
<i>ECONOMICAL</i>						
інфляція	1	3	4	2	3,0	0,07
курс гривні до долара	1	4	4	2	3,3	0,08
витрати на персонал	2	5	4	4	4,3	0,21
витрати на навчання для залучення клієнтів	3	5	5	4	4,7	0,34
зниження купівельної спроможності клієнтів	3	4	4	5	4,3	0,32
<i>SOCIAL</i>						
зміни цінностей	3	5	3	5	4,3	0,32
рівень обізнаності клієнтів	3	5	5	5	5,0	0,37

кваліфікація кадрів	3	5	4	5	4,7	0,34
зарплатні очікування (винагорода працівників)	2	4	3	5	4	0,23
<i>TECHNOLOGICAL</i>						
розвиток технологій	3	3	2	3	2,7	0,20
вплив digital технологій	2	4	4	5	4,3	0,21
інноваційні тренди	2	4	3	3	3,3	0,16
автоматизація	2	4	3	5	4	0,22
ЗАГАЛЬНИЙ РЕЗУЛЬТАТ	41				71,3	

Таблиця Д.2.

Комунікаційна карта залучення стейкхолдерів

Стейкхолдер	Як ситуація впливає на стейкхолдера	Як стейкхолдер впливає на ситуацію	Що важливо для стейкхолдера	Як стейкхолдер може допомогти	Як стейкхолдер може заважати/блокувати	Стратегія залучення стейкхолдерів
Клієнт (акціонер, власник)	Високий	Високий	Мінімізація ризиків, ефективне управління, репутація, відповідність вимогам законодавства, ліквідність, зменшення збитків, уникнення штрафів та відповідальності	Партнерські відносини	Не підтримувати, відмовитись/не погодитись з результатами	Оцінка ризиків та збитків яким можна запобігти
Топ менеджмент	Високий	Високий	Інвестиційна привабливість, підвищення конкурентоспроможності, прийняття рішень	Доступ до інформації та матеріалів, довіра	Впливати на незалежність, надавати неправдиву інформацію, не	Переваги комплаєнс

			з врахуванням ризиків, запобігання шахрайству та корупції		надати інформацію	
Працівники	Середній	Середній	Корпоративна культура	Дотримуватись вимог	Негативний вплив на інших	Навчання, пропагування цінностей
Контролюючий орган	Середній	Середній	Відповідність законодавству	Не застосовувати штрафи	Наполягати на штрафі	Суд
Держава	Високий	Високий	Відсутність корупції	Зміни в законодавстві	Підтримувати корупцію	Громадські організації
Громадські організації/об'єднання	Високий	Середній	Однакові цінності	Залучення інших організацій, лобіювання		

Додаток Е

Таблиця Е1

Бюджет проекту

(в тис грн.)

<i>місяць</i>	<i>01</i>	<i>02</i>	<i>03</i>	<i>04</i>	<i>05</i>	<i>06</i>	<i>07</i>	<i>08</i>	<i>09</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>загальні витрати</i>
зарплата	35	50	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	935
соціальний пакет	2	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	66
зовнішні навчання					10		10			10			30
участь в конференціях		5	5		5	5							20
реєстрація компанії	2												2
розроблення сайту, сторінок у соціальних мережах	1,5												1,5
купівля оргтехніки	25	20	20										65
оренда офісу	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	12
ремонт офісу	25	25											50
розроблення брендбуку	20												20
реклама в соціальних мережах		2,5	2,5	2,5									7,5
членські внески в організаціях		31,6	9										40,6
статті в медіа		1	1	1									3
друковані матеріали		10	5			5	5		5				30

