

## СТРАТЕГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ МОРЬСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

©2023 **ВОРКУНОВА О. В., ЯРОВА Н. В., ЯРОВИЙ В. І., КОЦЮБЕНКО К. О.**

УДК 338.58:65.014  
JEL: D21; G30; K42; K49; L20; L40; L44; L91; L92; R40

### **Воркунова О. В., Ярова Н. В., Яровий В. І., Коцюбенко К. О. Стратегія впровадження системи комплаєнс у діяльність підприємств морського транспорту**

У статті розглянуто зарубіжний досвід впровадження комплаєнс-програм для підприємств морського транспорту. Важлива роль аналізу полягає у можливості оцінити результати та виробити стратегію і тактику розвитку діяльності підприємства, передбачити ризики та запобігти можливому банкрутству. Стратегія – складна і потужна зброя, за допомогою якої сучасна фірма може протистояти умовам мінливого середовища; це інструмент, який може серйозно допомогти підприємству, що опинилося в умовах нестабільності. Тому стратегія заслуговує найсерйознішої уваги як інструмент управління. Комплаєнс-контроль забезпечує захист економічних інтересів підприємства від потенційних ризиків на ранніх стадіях, що спрощує їх нейтралізацію. Комплаєнс-програма стивідорної компанії включає в себе кодекс поведінки, антикорупційні політики, а також інші документи та процедури, необхідні для досягнення компанією мети комплаєнса (комплаєнс-документи). Комплаєнс-програма (Compliance System) підприємства – це універсальна визнана міжнародна система протидії загрозам і управління ризиками, яка забезпечує відповідність діяльності компанії вимогам державних органів, саморегульованих громадських та інших організацій, відповідність нормам права, правилам, рекомендаціям і стандартам, що регламентують діяльність компанії. Комплаєнс-програма включає в себе безліч комплаєнс-заходів, що забезпечують досягнення мети комплаєнс-програми. Комплаєнс заходи – це система управління та контролю в організації, пов'язана із забезпеченням відповідності діяльності організації та персоналу вимогам законодавства, нормативних документів, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій та саморегульованих організацій (кодекси поведінки і т. ін.). Робота над створенням комплаєнс-програми для підприємств морського транспорту неодмінно повинна привести до розуміння своєї стратегії розвитку та успіху, оскільки змушує відповідати на стратегічно важливі питання, такі як: визначення зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на ризики; законодавчі обмеження та приписи; судові рішення; добровільне проходження перевірки на відповідність релевантним стандартам галузі. Основні вимоги комплаєнс – прозорість бізнесу, дотримання юридичних і етичних норм і положень – повинні бути реалізовані системою управління (комплаєнс-програмою), яка може бути побудована та реалізована на практиці.

**Ключові слова:** комплаєнс-програма, стратегічне управління, управління підприємством, транспортні підприємства, система індикаторів.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 12.

**Воркунова Ольга Вячеславівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і фінансів, Одеський національний морський університет (вул. Мечникова, 34, Одеса, 65029, Україна)

**E-mail:** [i.ramazanov@gmail.com](mailto:i.ramazanov@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2451-5853>

**Ярова Ніна Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і фінансів, Одеський національний морський університет (вул. Мечникова, 34, Одеса, 65029, Україна)

**E-mail:** [ninayarovaya2017@gmail.com](mailto:ninayarovaya2017@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9703-3305>

**Яровий Віктор Ігоревич** – аналітик відділу імпорту, ТОВ «ЦІМ Інтегрейтед Шіпінг Юкрейн Сервісез Лтд.» (Деволанівський узвіз, 12, Одеса, 65026, Україна)

**E-mail:** [victor.yarovoy228@gmail.com](mailto:victor.yarovoy228@gmail.com)

**Коцюбенко Катерина Олександрівна** – аспірантка кафедри економіки і фінансів, Одеський національний морський університет (вул. Мечникова, 34, Одеса, 65029, Україна)

**E-mail:** [katerina.kotsyubenko@gmail.com](mailto:katerina.kotsyubenko@gmail.com)

UDC 338.58:65.014  
JEL: D21; G30; K42; K49; L20; L40; L44; L91; L92; R40

### **Vorkunova O. V., Yarova N. V., Yarovyi V. I., Kotsyubenko K. O. A Strategy for the Implementation of the Compliance System in the Activities for Maritime Transport Enterprises**

The article considers foreign experience of implementation of compliance programs for maritime transport enterprises. The important role of analysis is explained by the ability to evaluate the results and develop a strategy and tactics for the development of the enterprise, anticipate risks and prevent eventual bankruptcy. Strategy is a complex and powerful weapon with which a modern firm can withstand the conditions of a changing environment; this is a tool that can provide a serious help to an enterprise caught in conditions of instability. Therefore, strategy deserves the most serious attention as a management tool. Compliance control ensures the protection of the economic interests of the enterprise from potential risks in the early stages, which simplifies the neutralization of such risks. The compliance program of a stevedoring company includes a code of conduct, anti-corruption policies, as well as other documents and procedures necessary for the company to achieve its compliance goal (compliance documents). The company's compliance program (Compliance System) is a universal recognized international system of threats counteraction and risk management, which ensures compliance of the company's activities with the requirements of the State bodies, self-regulatory public and other organizations, compliance with the rules, recommendations and standards governing the company's activities. The compliance program includes many compliance measures to ensure the achievement of the goals of the compliance program. Compliance measures represent a management and control system in an organization related to ensuring that the organization's activities and personnel comply with the requirements of legislation, normative regulations, rules and standards of supervisory authorities, industry associations and self-regulatory organizations (codes of conduct,

etc.). Work on creating a compliance program for maritime transport enterprises must necessarily lead to an understanding of the company's own development strategy and to success, as it forces to answer strategically important questions, such as: identification of external and internal factors affecting risks; legal restrictions and regulations; court decisions; voluntary verification of compliance with relevant industry standards. The main requirements of compliance – business transparency, adherence to the legal and ethical norms and regulations – must be implemented by a management system (compliance program) that can be built and implemented in practice.

**Keywords:** compliance program, strategic management, enterprise management, transport enterprises, system of indicators.

**Fig.:** 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 12.

**Vorkunova Olha V.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Finance, Odesa National Marine University (34 Mechnykova Str., Odesa, 65029, Ukraine)

**E-mail:** i.ramazanov@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2451-5853>

**Yarova Nina V.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Finance, Odesa National Marine University (34 Mechnykova Str., Odesa, 65029, Ukraine)

**E-mail:** ninayarovaya2017@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9703-3305>

**Yarovyi Viktor I.** – Analyst, Department of Import, LTD "ZIM Integrated Shipping Ukraine Services Ltd." (12 Devolanivskiy Uzviz, Odesa, 65026, Ukraine)

**E-mail:** victor.yarovoy228@gmail.com

**Kotsiubenko Kateryna O.** – Postgraduate Student of the Department of Economics and Finance, Odesa National Marine University (34 Mechnykova Str., Odesa, 65029, Ukraine)

**E-mail:** katerina.kotsyubenko@gmail.com

**Р**озвиток підприємницької діяльності в Україні супроводжується не лише кризовими явищами та нестабільністю економічного розвитку, а й неодноразовими намаганнями вдосконалити податкову систему, що, як правило, обмежувалось запровадженням окремих законодавчих актів та було недостатньо адекватним щодо стану економіки, а тому збільшувало обсяги тіньового обороту [4; 11].

Важлива роль аналізу пояснюється можливістю оцінити результати та виробити стратегію і тактику розвитку діяльності підприємства, передбачити ризики та запобігти можливому банкрутству.

Стратегія – складна і потужна зброя, за допомогою якої сучасна фірма може протистояти умовам мінливого середовища; це інструмент, який може серйозно допомогти підприємству, що опинилося в умовах нестабільності. Тому стратегія заслуговує найсерйознішої уваги як інструмент управління [2; 3; 5; 6].

Стратегічне управління – це процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та погрозами зовнішнього оточення, в якому вона діє. Стратегію можна розглядати як основну сполучну ланку між тим, чого організація хоче досягти (її цілями), і лінією поведінки, обраною для досягнення цих цілей [4; 6; 11; 12].

Також існують різні підходи формування та реалізації стратегії підприємства, які зображені в наукових працях Г. Мінцберга, М. Портера, А. Томпсона, А. Стріклєнда [1; 3; 4; 6; 9; 11; 12].

Забезпечення поліпшення якості надання транспортних послуг, наближення їх рівня та рівня інфраструктури до європейських стандартів, підвищення рівня безпеки транспортних перевезень та функціонування підприємств у довгостроковій конкурентній

боротьбі – все це може дати чітко сформована стратегія підприємства.

Проведені дослідження підтверджують той факт, що приватний бізнес більш схильний до впливу протиправних дій, ніж державні підприємства. Це вимагає від менеджерів підприємств знання теорії стратегії, формулювання цілей, концепцій, правил, процедур і моделей досягнення цілей, також комплексності розробки стратегії підприємства, оскільки кожен альтернативний варіант передбачає аналіз усіх питань фінансової, ресурсної та організаційної забезпеченості, визначення й узгодження часових і кількісних параметрів.

Актуальність теми обумовлена необхідністю формування стратегії, спроможності підприємства протистояти негативним діям різних факторів, укріплення конкурентних позицій і створення відповідного механізму, який конкретизував би комплексними програмами та напрямками дій забезпечення необхідного рівня підвищення конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг.

**Т**аким чином, комплаєнс в системі захисту безпеки підприємства – це комплекс превентивних заходів з контролю за дотриманням вимог законодавства працівниками підприємства, його контрагентами та іншими учасниками ринкових процесів з метою запобігання виникненню фінансових ризиків від зниження ділової репутації в результаті свідомого чи несвідомого порушення вимог керівних документів при здійсненні повсякденної діяльності та взаємодії із зовнішніми контрагентами.

Опис методики проведення дослідження. Для досягнення поставленої мети, використовуючи методи аналізу, синтезу й абстрагування, досліджено тлумачення понять «стратегія», «комплаєнс», запропоновані різними науковцями.

Сформульована стратегія для підприємств портової діяльності – це комплекс рішень, прийнятих менеджментом на базі основних принципів і правил. Іншими словами, стратегія – це зобов’язання діяти певним чином: таким, а не іншим. Недостатньо мати тільки стратегічний план – потрібен ще набір основних принципів і правил поведінки персоналу всіх рівнів з урахуванням діяльності в постійно мінливих умовах.

Важливе місце серед них займають і комплаєнс-порушення (рис. 1).

тивної культури та ділової етики співробітників підприємства [6; 7; 11].

Об’єктами комплаєнс-контролю виступають фактори внутрішнього та зовнішнього формування (табл. 1).

Недотримання менеджментом підприємства хоча б однієї із зазначених вимог тягне за собою підвищення ризику комплаєнс-порушень (рис. 2) [5; 7; 11; 12].

Комплаєнс є інструментом системи внутрішнього контролю й елементом процесу корпоративного управління на підприємстві.



Рис. 1. Вплив комплаєнс-порушень на показники роботи підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 4; 6–8; 10–12].

Для підприємств портової діяльності можна виділити такі переваги стратегічного підходу до управління:

- ✦ забезпечення спрямованості розвитку всієї організації за допомогою постановки цілей і завдань;
- ✦ гнучка реакція та своєчасні зміни стивідорної компанії, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі та досягати своїх цілей;
- ✦ можливість для керівників оцінювати альтернативні варіанти розподілу ресурсів організації та вживати скоординовані рішення на всіх рівнях управління, пов’язаних з чинною стратегією, для створення середовища, що сприяє активному, творчому, ініціативному управлінню та протидіє пасивному реагуванню на ситуацію, що змінилася [5; 8; 11].

У разі впливу зовнішніх комплаєнс-загроз успіх підприємства багато в чому залежить від особистих якостей і компетентності керівників підприємства, грамотності його юридичної служби, рівня корпора-

тивної культури та ділової етики співробітників підприємства або з аутсорсингу, за умов чіткої координації їх роботи з діяльністю керівних структур підприємства і керівників структурних підрозділів.

Правильне ставлення керівництва підприємства до функції комплаєнс-контролю створює умови для ефективного контролю ризиків втрати прибутку, знижує потенційну можливість втрат навмисного або ненавмисного характеру, втрат бізнес-репутації.

Комплаєнс-контроль забезпечує захист економічних інтересів підприємства від потенційних ризиків на ранніх стадіях, що спрощує їх нейтралізацію.

У даний час фахівці виділяють такі основні тенденції у сфері комплаєнса:

- ✦ розмежування комплаєнс-політики та комплаєнс-програми;
- ✦ розмежування глобальних і локальних комплаєнс-програм;
- ✦ співвідношення покарання та заохочення працівників як засоби підвищення ефективності комплаєнс-програм.

Види комплаєнс-загроз стратегії підприємства

Фактори	Комплаєнс-ризики	Фактори впливу
<i>Внутрішнього формування</i>		
Персонал	Відповідність діяльності персоналу вимогам законодавства, внутрішнім положенням і правилам, кодексу ділової етики. Корупційні дії	Якість взаємин з клієнтами і контрагентами. Попередження зовнішніх і внутрішніх шахрайських дій
Інформація	Витік інформації, що становить комерційну таємницю. Навмисне спотворення інформації при прийнятті бізнес-рішень	Втрата конкурентних позицій на ринку. Прорахунки в прийнятті бізнес-рішень
Корпоративна культура	Виникнення конфліктних ситуацій з партнерами (недотримання термінів поставок, термінів взаєморозрахунків, якості послуг тощо)	Втрата іміджу надійного партнера. Відтік клієнтської бази
Юридична грамотність	Контроль внутрішнього і зовнішнього документообігу на предмет відповідності юридичним нормам	Настання юридичної відповідальності за неправомірні дії керівництва підприємства аж до втрати бізнесу
<i>Зовнішнього формування</i>		
Конкуренти	Факти недобросовісної конкуренції	Зниження обсягів збуту готової продукції
Постачальники	Змова постачальників. Дестабілізація ресурсного забезпечення	Зниження показників рентабельності. Втрата переваг у ринковій взаємодії
Споживачі	Низький рівень репутації. Претензії до якості продукції та сервісу	Втрати обсягів збуту продукції. Втрата конкурентних позицій

Джерело: складено авторами на основі [1; 4; 6–8; 10–12].

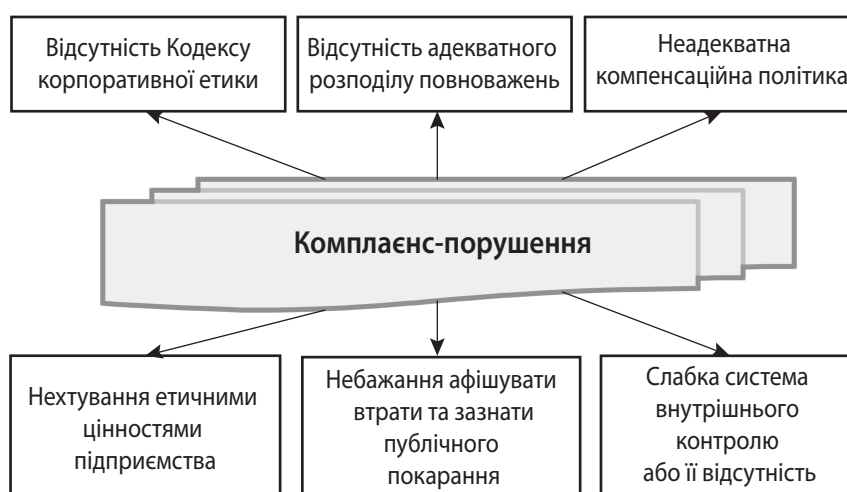


Рис. 2. Фактори, що підвищують ризик комплаєнс-порушень

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 4; 6–8; 10–12].

На відміну від закону Великої Британії про хабарництво (УКВА) компетентні органи, відповідальні за застосування норм закону США про протидію корупції за кордоном (FCPA), оцінюють не стільки внутрішні антикорупційні документи компанії (тобто антикорупційну політику), а комплаєнс-програму в цілому [7–10].

Комплаєнс-програма стивідорної компанії включає в себе кодекс поведінки, антикорупційну політику, а також інші документи та процедури, необ-

хідні для досягнення компанією мети комплаєнса (комплаєнс-документи).

Комплаєнс-документи мають бути актуальними, доступними та зрозумілими для адресата, а також охоплювати виявлені ризики конкретної компанії.

Що стосується проблеми співвідношення глобальних і локальних комплаєнс-програм (політик), то зараз усе більше міжнародних компаній усвідомлюють той факт, що згідно із законодавством багатьох юрисдикцій глобальні політики не можуть застосовуватися автоматично.

Отже, для того, щоб глобальні комплаєнс-програми та комплаєнс-документи виконували свою функцію, вони мають бути приведені у відповідність до антикорупційного та іншого законодавства відповідної юрисдикції, переведені на місцеву мову та затверджені місцевою дочірньою компанією згідно із законодавством відповідної юрисдикції.

Міжнародні компанії на глобальному рівні все більше турбуються про проблему співвідношення покарання та заохочення працівників як дієвого механізму на шляху до досягнення корпоративних цілей у сфері комплаєнса. Досвід показує, що недоцільною є практика прив'язки системи винагороди працівників до фактів виявлення ними порушень комплаєнс-програми. Це часто призводить до того, що компанії виявляються заваленими потоком безпідставних заяв про уявні порушення від працівників, єдиною метою яких є просування по службі.

Необхідною умовою для сталого розвитку бізнесу є законна, відкрита, юридично сумісна з цілями підприємства бізнес-діяльність, відповідна існуючим у даній сфері законам, правилам і положенням.

Законність означає, що компанія знаходиться в процесі дотримання всіх законів, норм і положень, які стосуються:

- ✦ підприємства в цілому;
- ✦ персоналу підприємства;
- ✦ сфери управління якістю продукції;
- ✦ системи оподаткування;
- ✦ обліку та контролю;
- ✦ охорони навколишнього середовища;
- ✦ системи безпеки та конфіденційності;
- ✦ інформаційного забезпечення роботи підприємства.

Три основні положення, які забезпечують відкритість у здійсненні бізнес-операцій, – це *організаційна, операційна та фінансова відкритість (прозорість)*.

Організаційна відкритість є частиною організаційної структури підприємства та включає в себе набір колективних і особистих організаційних компетенцій, повноважень і відповідальності. Відсутність узгодженості із завданнями підприємства може призвести до деяких негативних наслідків:

- ✦ деякі завдання залишаються взагалі без рішення, інші вирішуються неефективним способом;
- ✦ працівники, які виконують завдання, не мають організаційної спроможності їх виконувати або виконують без належної відповідальності та звітності.

Організаційна відкритість є передумовою знання співробітниками всіх своїх обов'язків, забезпечує їх сумлінне виконання та стимулювання за успішне їх виконання.

Компанія може функціонувати прозоро, якщо очікувані робочі процеси будуть задокументовані повністю та якісно.

Прозорість процесів дозволяє:

- ✦ скоротити час обробки для вирішення завдань;
- ✦ зменшити витрати;
- ✦ збільшити задоволення клієнтів.

Робота компанії буде відкритою і всім зрозумілою, якщо всі будуть бачити законодавче дотримання підприємством усіх фінансових операцій. При цьому обов'язково має дотримуватися відкритий (прозорий) характер:

- ✦ всіх доходів підприємства;
- ✦ всіх витрат підприємства;
- ✦ прибутку до вирахування податків;
- ✦ змін у фінансовому становищі;
- ✦ державної (національний бюджет) або місцевої (місцевий бюджет) підтримки підприємства та її використання;
- ✦ іншої допомоги підприємству та її використання.

Комплаєнс-програма (*Compliance System*) підприємства – це універсальна визнана міжнародна система протидії загрозам і управління ризиками, яка забезпечує відповідність діяльності компанії вимогам державних органів, саморегульованих громадських та інших організацій, відповідність нормам права, правилам, рекомендаціям і стандартам, що регламентують діяльність компанії [4; 7; 11; 12].

Комплаєнс-програма включає в себе безліч комплаєнс-заходів, що забезпечують досягнення мети комплаєнс-програми.

Комплаєнс заходи – це система управління та контролю в організації, пов'язана із забезпеченням відповідності діяльності організації та персоналу вимогам законодавства, нормативних документів, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій і саморегульованих організацій (кодекси поведінки тощо).

Мета впровадження комплаєнс-програми стивідорної компанії – створення на підприємстві діючих механізмів щодо встановлення й аналізу особливо корупційно небезпечних сфер діяльності, оцінка й управління ризиками при зустрічі з корупцією, забезпечення комплексного захисту від загроз кризи, порушень виняткових прав, корпоративної етики. Необхідність формування, впровадження та практичну реалізацію комплаєнс-програми передбачено основними принципами, які характеризують комплаєнс-функцію.

Принцип постулює той факт, що комплаєнс-функції повинні здійснюватися відповідно до комплаєнс-програми, яка відображатиме плановану діяльність комплаєнс-функції, таку як реалізація та перевірка політик і процедур, оцінка комплаєнс-ризиків, тестування з дотримання вимог по комплаєнсу та навчання службовців з питань комплаєнса.

Комплаєнс-програма має бути складена з урахуванням ризиків і повинна здійснюватися під наглядом

керівника комплаєнс-функції для забезпечення належного відображення різних напрямків діяльності та координації роботи служб з управління ризиками.

Для правильного розуміння сутності та складових комплаєнс-програми слід провести аналіз напрямків використання комплаєнс у світовій і національній економіці.

**П**рактика вітчизняного дослідження, впровадження та використання комплаєнс відображена в українських публікаціях і показує, що термін «комплаєнс» можна використовувати у двох основних значеннях:

- 1) як здатність особистості, конкретної людини діяти відповідно до вимог, запитів, коритися їм;
- 2) як здатність організації (підприємства) діяти відповідно до інструкцій, правил і спеціальних вимог, законів.

При цьому в основній масі робіт термін «комплаєнс» використовується саме у другому значенні.

Так, Н. В. Москаленко дає таке визначення терміна «комплаєнс»: це принцип ведення бізнесу фінансовою установою відповідно до чинного законодавства та іншими нормативними правовими актами, встановленими компетентними державними органами, професійними асоціаціями, а також внутрішніми локальними актами даної установи [10].

З даного визначення випливає, що метою комплаєнс-програми підприємства є розробка системи комплексних заходів забезпечення економічної безпеки підприємства (організації) в рамках правового поля для будь-якої життєвої ситуації. Будь-яка розробка заходів забезпечення безпеки повинна бути заснована на аналізі реальних і можливих, прогнозованих ризиків.

Отже, першим завданням при розробці комплаєнс-програми має стати аналіз ризиків підприємства. У сучасних дослідженнях, проведених у рамках ризик-менеджменту, зустрічається досить багато визначень і класифікацій ризиків, однак можна з певністю сказати, що в реальному житті існує небагато підприємств, які використовують наукові знання у своїй практичній діяльності [7–10].

Таке явище, перш за все, обумовлено тим, що на підприємствах відсутні фахівці, здатні проводити такий аналіз. У зв'язку з цим можна стверджувати, що наступним завданням суб'єктів управління підприємства, що створює для себе комплаєнс-програму, повинен стати підбір команди фахівців, здатних комплексно проаналізувати не тільки господарську діяльність підприємства, але і його ризик-середовище. Надалі їх функція полягатиме в аудиті різних напрямків діяльності підприємства, прогнозуванні можливих ризиків і розробці профілактичних заходів, спрямованих на їх мінімізацію.

Аналізуючи комплаєнс-програми та комплаєнс-методи, сучасні дослідники практично не приділя-

ють уваги першому значенню терміна «комплаєнс», а саме: покори, готовності слідувати політиці підприємства, виконувати вказівки.

Дане значення, як свідчить практика роботи прогресивних підприємств портової діяльності, слід розглядати з точки зору формування психологічної готовності особистості стати частиною колективу, слідувати корпоративній стратегії. У психології поняття «психологічна готовність» безпосередньо пов'язане з теорією установки.

Установка в психології розглядається як певна властивість особистості та механізм регуляції її діяльності, що виражається у свідомій чи несвідомій готовності діяти певним чином або не діяти. Установка забезпечує готовність особистості слідувати правилам, законам, стандартам, відповідально виконувати всі професійні дії тощо.

Стан психологічної готовності діяти являє собою сукупність соціально-психологічних феноменів, а саме:

- ✦ оцінні погляди, що відображають цінності та інтереси людини;
- ✦ інтелект, що включає знання та переконання людини;
- ✦ емоції та почуття, які є реакцією людини на сприйняття об'єктів і вплив інших суб'єктів;
- ✦ здатність до вольової дії, реалізації поведінкових намірів.

**Т**аким чином, комплаєнс-стан особистості можна визначити як готовність людини певним чином сприймати, оцінювати інформацію в рамках здійснення професійної діяльності, приймати рішення і діяти, керуючись комплексом правових і корпоративних норм.

Формування комплаєнс-стану працівника можна розглядати як самостійне завдання комплаєнс-програми підприємства, оскільки в даному випадку мінімізується вся група ризиків, пов'язаних з особистістю виконавця та його готовністю до якісного виконання своїх професійних обов'язків.

Формування позитивної корпоративної поведінки залежить від таких факторів:

- ✦ інформованість працівника про всі фактори, що впливають на діяльність підприємства, включно зі змінами в нормативних правових актах, фінансуванні тощо;
- ✦ чітка регламентація посадових обов'язків і розподіл відповідальності;
- ✦ відкрита система оплати праці;
- ✦ психологічний клімат підприємства;
- ✦ задоволеність умовами праці.

Комплаєнс-програма підприємства повинна враховувати ризики, пов'язані з людським фактором, і передбачати заходи щодо формування позитивного корпоративної поведінки співробітника підприємства.

Сучасні дослідження впровадження комплаєнс-методів у діяльність українських компаній дозволяють виділити ряд напрямків, які повинні обов'язково реалізовувати комплаєнс-програма підприємства, незалежно від його виду діяльності та форми власності [7–10].

I. *Розробка та впровадження кодексу або правил корпоративної етики.* Дані правила повинні включати не тільки морально-етичні стандарти поведінки співробітників, але і санкції за їх порушення, більше того, в даних нормативних локальних актах слід прописати механізм залучення співпрацівників до відповідальності за порушення даного кодексу поведінки, а також осіб, до компетенції яких буде включено розгляд сутності порушень, винесення рішення.

II. *Протидія корупції та одержання інших неправомірних доходів співробітниками організації (підприємства).* Даний напрямок передбачає розробку політики отримання подарунків співпрацівниками, визначає поняття «корпоративна таємниця». Крім того, має бути регламентована відповідальність за порушення цієї політики.

III. *Розробка моделі врегулювання конфліктів інтересів.* При цьому в дану модель повинні бути включені не тільки внутрішні, але й зовнішні конфлікти. Передбачаються аналіз конфліктної середовища, розробка методів діагностики рівня конфліктності, впровадження механізму врегулювання конфліктів, а за необхідності – створення центру медіації.

IV. *Розробка стратегії взаємодії з партнерами і органами,* які регулюють діяльність підприємства, включно з наглядовими органами.

Виходячи з вищевикладеного можна виділити основні функції комплаєнс-програми підприємства:

1. Аналіз і внутрішній аудит ризиків.
2. Створення служби їх моніторингу та попередження.

При цьому як додаткові функції слід назвати:

1. Створення безконфліктного середовища.
2. Формування позитивного психологічного клімату та морально-етичної взаємодії співпрацівників підприємства.

**К**омплаєнс-програма створює базову основу контролю підприємства та розглядається як обов'язкова складова системи управління, однією з найважливіших частин якої виступає система внутрішнього контролю корпоративного рівня, що реалізує методику управління комплаєнс-ризиками.

Комплаєнс-програма як ефективний інструмент мінімізації комплаєнс-ризиків впевнено виходить на ключові позиції в управлінні сучасними організаціями, причому не тільки фінансовими інститутами, але й компаніями реального сектора економіки (транспортна сфера).

Системний підхід до формування комплаєнс-програми дозволяє структурувати та створити ефек-

тивну функцію забезпечення відповідності законодавчим вимогам в організації будь-якого типу.

При цьому ключовими є такі питання:

- ✦ підхід до виявлення областей комплаєнса та методологія побудови комплаєнс-програми;
- ✦ структуризація комплаєнс-програми (централізована та децентралізована комплаєнс-програма; поділ зон відповідальності з функцією управління ризиками, внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту);
- ✦ зовнішня оцінка комплаєнс-програми (хто і на предмет чого оцінює комплаєнс-програму; які у зв'язку з цим дії необхідно робити на підприємстві).

До структури комплаєнс-програми включено 12 основних елементів – процесні, технологічні, організаційні (рис. 3) [7–10].

Зазначені структурні складові комплаєнс-програми повинні існувати на підприємстві стосовно будь-якої сфери законодавчого регулювання, дія якої поширюється на компанію, тобто необхідно ідентифікувати сфери комплаєнса, актуальні для конкретної компанії.

Законодавчі вимоги можуть бути як специфічними (портове, промислове, банківське законодавство), так і загальними (податкове законодавство).

**С**труктуру складових комплаєнс-програми визначено відповідно до положень системного підходу. Основою системного підходу є відділення структурних складових функцій комплаєнс від безпосередньо законодавчих вимог і норм у розрізі законодавчого регулювання, дія яких поширюється на організацію.

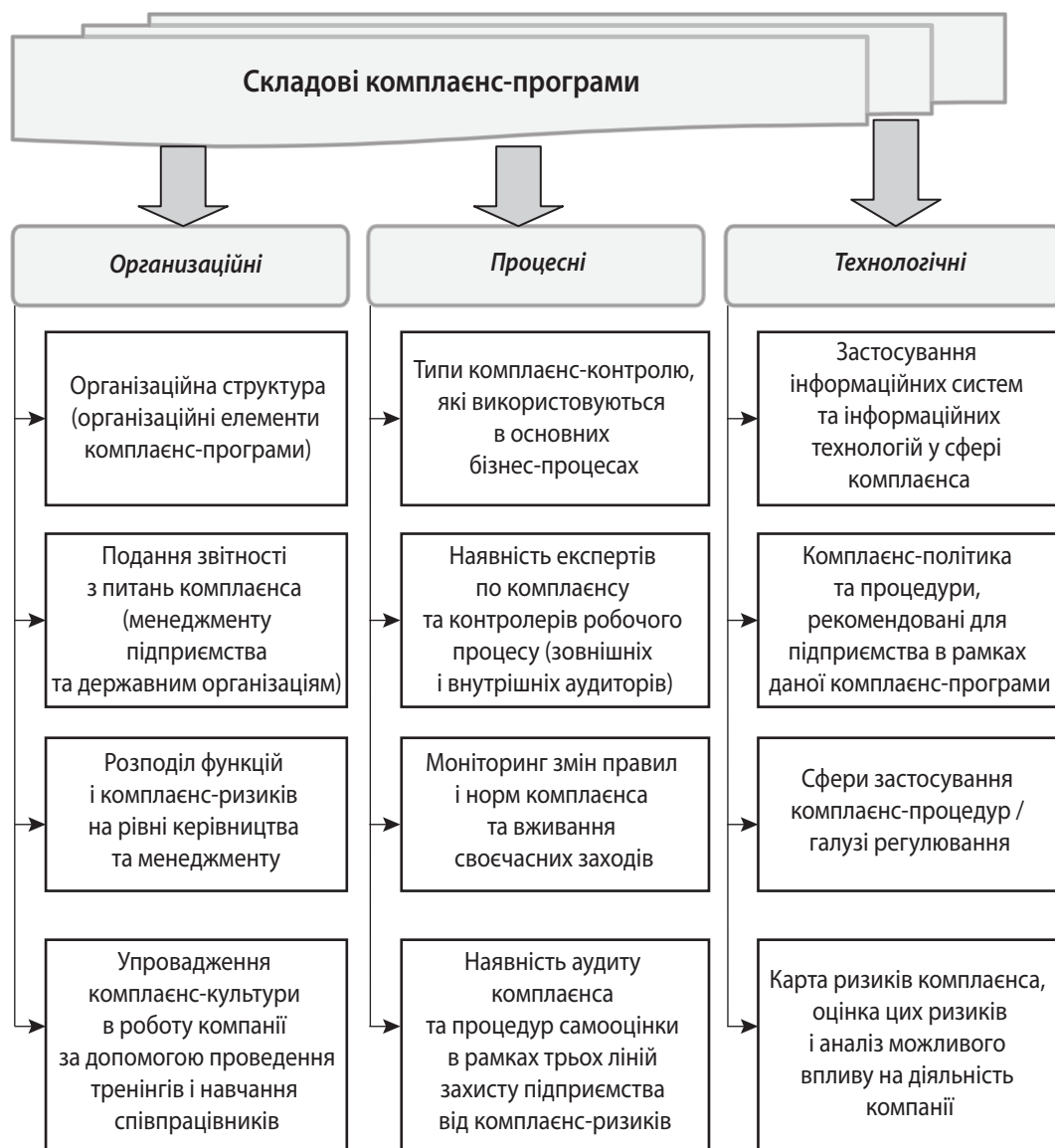
Розглянемо основні складові елементи комплаєнс-програми стивідорної компанії (рис. 3).

Організаційні елементи комплаєнс-програми означають виконання заходів менеджментом компанії, пов'язаних з: визначенням необхідної організаційної структури служби комплаєнса; розподілом обов'язків між співпрацівниками служби комплаєнса та іншими співпрацівниками компанії з оцінки та запобігання комплаєнс-ризикам; оцінкою необхідності залучення експертів по комплаєнсу та контролерів робочого процесу на постійній і тимчасовій основі й інші аспекти.

Виділення процесних елементів комплаєнс-програми означатиме визначення постійних видів діяльності в компанії, пов'язаних з реалізацією головної мети – перебування організації в стані відповідності зовнішнім і внутрішнім вимогам.

Серед найбільш типових видів процесної діяльності можна виділити: моніторинг змін законодавства, стандартів і правил, що належать до сфери комплаєнса, а також прийняття своєчасних заходів.

До технологічних елементів комплаєнс-програми можуть бути віднесені окремі процедури вико-



**Рис. 3. Основні складові елементи комплаєнс-програми компанії**

**Джерело:** розроблено авторами на основі [1; 4; 6–8; 10–12].

нання функції, необхідні для її реалізації інструменти та умови, супутні виконанню даної функції.

У даному контексті можна виділити:

- ✦ карти ризиків комплаєнса, оцінка цих ризиків і аналіз можливого впливу на діяльність компанії;
- ✦ застосування інформаційних систем та інформаційних технологій у сфері комплаєнса;
- ✦ підготовка звітності менеджменту компанії та державним органам у сфері комплаєнса;
- ✦ визначення комплаєнс-політики та процедур самооцінки;
- ✦ формування комплаєнс-культури та впровадження її в роботу компанії через організацію регулярних тренінгів та інших форм навчання співпрацівників.

Перелік сфер законодавчих вимог, які поширюються на організацію, можна сформулювати, відповівши на такі питання [7–10]:

1. Яка організаційно-правова форма підприємства?
2. Де офіційно зареєстрована компанія?
3. В якій юрисдикції (яких юрисдикціях) підприємство веде свою діяльність?
4. Чи зареєстровано підприємство на фондовій біржі? Чи випускало підприємство будь-які облигації?
5. Чи підпадає підприємство під спеціальне регулювання (наприклад, законодавство про інноваційну діяльність, про банки і банківську діяльність тощо)?
6. Яка максимальна сума штрафів, сплачених суб'єктом господарювання?
7. Чи містять регулюючі норми, яких має дотримуватися підприємство, вимоги до організаційної структури, процесів та методології комплаєнс-програми?
8. Чи містять регулюючі норми, яких має дотримуватися підприємство, вимоги до звітності? Якому регулюючому органу необхідно подавати звітність?



9. Чи включає процес прийняття рішень на підприємстві процедури, пов'язані з оцінкою комплаєнс-факторів, наприклад проведення спеціальних перевірок і консультацій?

10. Чи існують на підприємстві філії або дочірні організації?

11. У яких регіонах розташовані філії або дочірні підприємства?

12. Чи володіють філії або дочірні підприємства правом прийняття самостійних бізнес-рішень?

13. Скільки співпрацівників трудиться на підприємстві?

14. Скільки співпрацівників залучено до процесу прийняття рішень?

При цьому деякі експерти включають в основні сфери комплаєнса:

- ✦ внутрішні правила та інструкції підприємства;
- ✦ моральний, етичний кодекс поведінки;
- ✦ кращі практики або локальні бізнес-практики.

**З**астосування комплаєнс-програм можна здійснювати в діяльності стивідорних компаній України, що входять в холдинги та в усіх групах компаній, де іноземна стивідорна компанія безпосередньо або опосередковано має частку понад 50% або виконує операційний контроль.

Комплаєнс-програма застосовується в іноземних компаніях тією мірою, якою вона не суперечить національному законодавству. Якщо національне законодавство містить обов'язкові норми, що відрізняються від програмних, останні необхідно замінити. Управління іноземних компаній несе відповідальність за впровадження комплаєнс-програми.

Комплаєнс є ефективним інструментом управління правовими та репутаційними ризиками, які виникають внаслідок порушення професійних і етичних стандартів, підвищує фінансову стійкість компанії та поліпшує перспективи присутності на ринку.

Робота над створенням комплаєнс-програми в стивідорній компанії неодмінно повинна привести її до розуміння своєї стратегії розвитку й успіху, оскільки змушує відповідати на стратегічно важливі питання, такі як:

- ✦ визначення зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на ризики;
- ✦ законодавчі обмеження та приписи;
- ✦ судові рішення;
- ✦ відповідність релевантним стандартам галузі.

На підставі проведеного аналізу будується комплаєнс-політика, розробляється стратегічний план і тактика його реалізації, спрямовані на деталізацію й адресацію комплаєнс-ризиків і досягнення комплаєнс-мети.

Програма комплаєнс є важливою частиною сталого функціонування компанії. Вона тісно пов'язана з:

- ✦ управлінням якістю на підприємстві;
- ✦ системою екологічного менеджменту;
- ✦ внутрішнім контролем і аудитом;
- ✦ фінансовими, бухгалтерськими та іншими операціями;
- ✦ ефективністю та надійністю управління підприємством.

Комплаєнс-програма усуває недоліки корпоративного та внутрішнього контролю. Вона в основному використовується для контролю процесів виробництва й управління, для порівняння зовнішніх і фактичних даних. Внутрішній аудит спрямований на виявлення недоліків у роботі процесу та/або системи.

## ВИСНОВКИ

Стратегія забезпечення об'єднує політику управління фінансовими ризиками; політику управління структурою капіталу; політику управління рухом грошових потоків. Цілі, завдання й основні стратегічні рішення цього напрямку мають бути спрямовані на формування та підтримку основних параметрів фінансової рівноваги підприємства в процесі його стратегічного розвитку через системи управління фінансовими ризиками. На кожній стадії реалізації стратегії необхідно здійснювати моніторинг ризиків із метою коригування її параметрів.

Реалізація стратегії повинна сприяти досягненню такої стратегічної мети, як підвищення конкурентоспроможності підприємства. При розробці заходів щодо реалізації стратегії необхідно приділяти увагу оптимізації головних параметрів, які визначають конкурентоспроможність комплексу продукції, тобто якості обслуговування, витрат на транспортування, часу доставлення тощо.

Сформульована стратегія для підприємств портової діяльності – це комплекс рішень, прийнятих менеджментом на базі основних принципів і правил. Іншими словами, стратегія – це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не інакшим. Недостатньо мати тільки стратегічний план; потрібен ще набір основних принципів і правил поведінки персоналу всіх рівнів з урахуванням діяльності в постійно мінливих умовах.

Управління комплаєнс-програмою – це включення діяльності компанії в систему, яка змушує співпрацівників конкретного підприємства:

- ✦ знати юридичні, етичні та професійні стандарти, пов'язані з виконанням своїх обов'язків;
- ✦ оцінювати індикатори (елементи управління) порушень, які попереджають про відхилення від характеристик і очікувань.

З такого роду елементами управління комплаєнс-програма пропонує коригувальні дії, які готують бізнес до роботи та виправлення виниклих (існуючих) проблем.

Основні вимоги комплаєнса – прозорість бізнесу, дотримання юридичних і етичних норм і поло-

жень – повинні бути реалізовані системою управління комплаєнс-програмою, яка може бути побудована та реалізована на практиці.

З метою оцінки ефективності функціонування антикорупційного комплаєнса в управлінні стивідорної компанії пропонується розрахувати ключові показники (індикатори) ефективності антикорупційного комплаєнса як для уповноваженої посадової особи, так і для керівництва компанії в цілому. ■

#### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бень Т. Г., Довбня С. Б. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2002. № 6. С. 53–61.
2. Білик М. Д. Удосконалення методичних підходів до аналізу фінансового стану підприємства. *Економіст*. 2001. № 11. С. 40–43.
3. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия : монография. Киев : Ника-Центр, Эльга, 2006. 776 с.
4. Воркунова О. В., Хотеева Н. В., Маковейчук К. В., Павліаніті-Карпова К. С. Фактори формування ефективної системи економічної безпеки підприємств морської галузі. *Проблеми економіки транспорту*. 2017. № 13. С. 47–53.
5. Жижарева В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 423–427. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/73.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf)
6. Клопов І. О. Управління економічною безпекою промислового підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1. С. 43–52. URL: [https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco\\_2011\\_1/2011\\_1/043-52.pdf](https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco_2011_1/2011_1/043-52.pdf)
7. Комплаєнс программа промышленного предприятия : учебник / Перерва П. Г., Коциски Д., Верешне Шомоши М. и др. Харьков-Мишкольц, 2019. 689 с.
8. Максимов С. Б. Сутність стратегічного управління на транспортних підприємствах. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія «Економіка і управління»*. 2019. Вип. 46. С. 72–81.
9. Максимов С. Б. Формування механізму адаптивного стратегічного планування для підприємств транспорту. *Бізнес Інформ*. 2022. № 2. С. 139–145. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-139-145>
10. Москаленко Н. В. Понятие, сущность и функции комплаєнс-контроля. *Экономические и финансовые механизмы инновационного развития цифровой экономики*: в 2 ч. 2019. Ч. 1. С. 320–324.
11. Ярова Н. В., Воркунова О. В., Ліщенко В. С. Методичні підходи щодо механізму забезпечення економічної безпеки підприємств морського транспорту. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2019. № 1. С. 81–93. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2019-1-81-93>
12. Ярова Н. В., Воркунова О. В., Ліщенко В. С., Коцюбенко К. О. Забезпечення економічної безпеки на підприємствах морського транспорту. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2020. № 3. С. 43–60. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2020-3-43-60>

#### REFERENCES

- Ben, T. H., and Dovbnya, S. B. "Integralna otsinka finansovoho stanu pidpriemstva" [Integrated Assessment of the Financial Condition of the Enterprise]. *Finansy Ukrainy*, no. 6 (2002): 53-61.
- Bilyk, M. D. "Udoskonalennia metodychnykh pidkhodiv do analizu finansovoho stanu pidpriemstva" [Improvement of Methodological Approaches to the Analysis of the Financial State of the Enterprise]. *Ekonomist*, no. 11 (2001): 40-43.
- Blank, I. A. *Upravleniye finansovoy bezopasnostyu predpriyatiya* [Enterprise Financial Security Management]. Kyiv: Nika-Tsentr; Elga, 2006.
- Klopov, I. O. "Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu promyslovoho pidpriemstva" [Management of Economic Security of an Industrial Enterprise]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, no. 1 (2011): 41-52. [https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco\\_2011\\_1/2011\\_1/043-52.pdf](https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco_2011_1/2011_1/043-52.pdf)
- Maksymov, S. B. "Formuvannia mekhanizmu adaptivnoho stratehichnoho planuvannia dlia pidpriemstv transportu" [Formation of an Adaptive Strategic Planning Mechanism for Transport Enterprises]. *Biznes Inform*, no. 2 (2022): 139-145. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-139-145>
- Maksymov, S. B. "Sutnist stratehichnoho upravlinnia na transportnykh pidpriemstvakh" [The Essence of Strategic Management at Transport Enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnogo universytetu infrastruktury ta tekhnolohii. Seriya «Ekononika i upravlinnia»*, no. 46 (2019): 72-81.
- Moskalenko, N. V. "Ponyatiye, sushchnost i funktsii komp-laens-kontrolya" [Concept, Essence and Functions of Compliance Control]. In *Ekononicheskiye i finansovyie mekhanizmy innovatsionnogo razvitiya tsifrovoy ekonomiki*, part 1, 320-324. 2019.
- Pererva, P. G. et al. *Komplaens programma promyshlennogo predpriatiia* [Compliance Program of an Industrial Enterprise]. Kharkiv - Miskolc, 2019.
- Vorkunova, O. V. et al. "Faktory formuvannia efektyvnoyi systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv morskoi haluzi" [Factors of Creating Effective Economic Security System of the Marine Industry Enterprises]. *Problemy ekonomiky transportu*, no. 13 (2017): 47-53.
- Yarova, N. V. "Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky na pidpriemstvakh morskoho transportu" [Ensuring Economic Safety at Maritime Transport Enterprises]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, no. 3 (2020): 43-60. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2020-3-43-60>
- Yarova, N. V., Vorkunova, O. V., and Lishchenko, V. S. "Metodychni pidkhody shchodo mekhanizmu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv morskoho transportu" [Methodical Approaches on the Mechanism for the Provision of Economic Safety of Season Transport Enterprises]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, no. 1 (2019): 81-93. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2019-1-81-93>
- Zhykharieva, V. V., and Savelieva, T. M. "Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti" [Formation of the Enterprise Development Strategy Under Uncertainty]. *Ekononika i suspiilstvo*, no. 9 (2017): 423-427. [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/73.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf)